

Cap. QOPM THEBAS VIDAL VEIGA

**A APLICAÇÃO DA DOUTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES
DURANTE A EXECUÇÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO: UMA
ANÁLISE SOB ÓTICA DOS OFICIAIS DAS OPM DO COMANDO DO
POLICIAMENTO DO INTERIOR QUE EXERCEM A ATIVIDADE DE
COORDENADOR DO POLICIAMENTO DA UNIDADE**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização
em Planejamento e Controle da Segurança Pública
em convênio com a Universidade Federal do
Paraná, para conclusão do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais PM 2007/2008.

Orientador Metodológico:
Prof^a. Doutora Sônia Maria Breda

Orientador de Conteúdo:
Maj. QOPM Airton Sérgio Diniz

CURITIBA

2008

RESUMO

A pesquisa avalia o conhecimento dos Oficiais que executam a atividade de Coordenador do Policiamento das Unidades pertencentes ao Comando do Policiamento do Interior (Batalhões excluindo os especializados e Companhias Independentes), a luz da doutrina de Gerenciamento de Crises vigente na Polícia Militar do Paraná. Do universo de 222 (duzentos e vinte e dois) Oficiais, 61 responderam a um instrumento de levantamento de dados quali-quantitativo, dividido em quatro blocos de perguntas. Os resultados obtidos revelam que o conhecimento da doutrina é deficiente e que a Corporação encontra sustentação para determinar sua competência para atuar em situações de crise em interpretações da Constituição Federal e Estadual. Por fim, o presente trabalho, especificamente a revisão literária, serve como sugestão de detalhamento mínimo obrigatório da doutrina para desenvolvimento de cursos de formação da Polícia Militar, e sugere ao Comando da Corporação um estudo detalhado para o estabelecimento de normas que definam especificamente a competência da Polícia Militar para gerenciar crises no âmbito estadual, tendo em vista que atualmente este mister é estabelecido diante de interpretações de cunho geral da Constituição Federal e Estadual.

Palavras-chaves: Polícia Militar do Paraná. Gerenciamento de Crises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVAS	10
1.4 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 CONCEITUAÇÃO DE CRISE E DE GERENCIAMENTO DE CRISES	13
2.1.1 Importância do gerenciamento de crise	15
2.1.2 Porque o gerenciamento de crises exige estudos e treinamentos especiais	16
2.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE	17
2.2.1 Imprevisibilidade	17
2.2.2 Compreensão de tempo (urgência)	18
2.2.3 Ameaça de vida	18
2.2.4 Necessidade de postura organizacional não rotineira	19
2.2.5 Necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação	19
2.2.6 Considerações legais especiais	20
2.3 OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE	20
2.3.1 Preservar Vidas	20
2.3.2 Aplicar a Lei	21
2.4 COMPETÊNCIA LEGAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES	22
2.4.1 A instância política no gerenciamento de crise	23
2.4.2 Legislação Federal	24
2.4.3 Legislação Estadual	26
2.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO	27
2.5.1 Necessidade	28
2.5.2 Validade do risco	28
2.5.3 Aceitabilidade	29
2.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA	31
2.7 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO	32
2.8 NÍVEIS DE RESPOSTA	33
2.9 FONTES DE INFORMAÇÃO	35
2.10 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DE EVENTOS CRÍTICOS	35
2.10.1 Criminoso comum	36
2.10.2 O emocionalmente perturbado	36
2.10.3 O terrorista	37
2.11 ELEMENTOS ESSENCIAIS QUE INTEGRAM UM GERENCIAMENTO DE CRISE	37
2.11.1 Comandante da cena de ação	37
2.11.2 Grupo de ação direta	40
2.12 FASES DO GERENCIAMENTO DE CRISE	48
2.12.1 Pré-confrontação	49
2.12.2 Resposta imediata	50

2.12.3 Plano específico.....	54
2.12.4 Resolução	69
3 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	72
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	72
3.2 COLETA DE DADOS.....	74
3.2.1 Descrição do instrumento de pesquisa	74
3.2.2 Cronologia do processo	75
3.2.3 Descrição do instrumento de pesquisa	76
3.2.4 Descrição e caracterização da população	77
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	82
4.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	82
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	83
4.3.1 Avaliação da percepção dos oficiais quanto ao domínio da doutrina de gerenciamento de crise.....	83
4.3.2 Percepção dos oficiais coordenadores do policiamento das unidades pertencentes ao comando do policiamento do interior quanto a ordem prioritária dos procedimentos da doutrina de gerenciamento de crises.....	89
4.3.3 Cruzamento de dados.....	91
4.3.4 A doutrina, normas e regulamentos na Polícia Militar oferecem subsídios para o desempenho da atividade de policiamento	93
5 CONCLUSÕES.....	95
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	95
5.2 O DESENVOLVIMENTO DA DOCTRINA DO GERENCIAMENTO DE CRISE ..	95
5.2.2 Direcionamento para outras pesquisas.....	96
5.2.3 Considerações finais.....	97
REFERÊNCIAS.....	98

1 INTRODUÇÃO

O Estado Democrático de Direito e a significativa difusão e avanço nos direitos e garantias individuais, diante dos diversos ramos dos serviços públicos, não cedem espaço a uma polícia desqualificada, que não tem como foco central de sua função social, a garantia do bem estar do seu cliente, o cidadão.

Exige-se dos órgãos policiais que executem suas tarefas constitucionais com responsabilidade e compromisso de pautarem suas estratégias e ações fundadas na legalidade, pela ordem pública, pelas garantias individuais e pela atualização profissional.

Optou-se em abordar neste trabalho o tema Gerenciamento de Crises, pela convicção de que para se enfrentar situações de grande complexidade, que podem comprometer o bem maior de qualquer pessoa, o inalienável e inestimável direito à vida, necessita-se de ações policiais sustentadas em normas, rotinas e procedimentos embasados em critérios obtidos a partir de conhecimentos científicos, as quais podem proporcionar os resultados esperados.

A segurança pública, que é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, precede obrigatoriamente pela existência de instituições policiais dotadas de credibilidade junto à sociedade e este atributo, vincula-se diretamente à capacitação técnica, seriedade e o profissionalismo. Uma polícia despreparada gera a desconfiança, a insegurança, a rejeição e a desordem social. Então, como conceber ações descoordenadas, não fundamentadas em regras claramente definidas, comprometidas apenas com o resultado e desprovidas de quaisquer critérios técnicos?

Há tempos, as polícias do Brasil despertaram para a importância do tema: Gerenciamento de Crises. Isto se deu devido ao desfecho de alguns episódios de grande repercussão na mídia nacional que afetaram a credibilidade das instituições. Muitos profissionais sequer sabem o que é Gerenciamento de Crises e, por vezes, estão encarregados de coordenar ações, fazendo-a intuitivamente ou sustentados principalmente nas suas vivências pessoais. Estes “atos heróicos” são ovacionados quando os resultados são satisfatórios, contudo quando desastrosos, as conseqüências são dramáticas e as críticas avassaladoras.

A doutrina de Gerenciamento de Crises é disciplina curricular obrigatória na Polícia Militar do Paraná, nos cursos de formação e aperfeiçoamento, tanto para Oficiais quanto para as Praças, sendo que no ano de 2007, a Corporação realizou o primeiro curso de Gerenciamento de Crises categoria Oficiais.

Pretende-se com esta pesquisa determinar em que patamar do conhecimento de Gerenciamento de Crises se encontra os Oficiais que atuam como Coordenadores do Policiamento de Unidades do Comando do Policiamento do Interior da Polícia Militar do Paraná (excluídas as Companhias Independentes e Batalhões especializados), diagnosticando qual a real situação daqueles que devem executar e coordenar ações que, pela sua complexidade, podem auferir juízo de valor a respeito da Corporação.

A capital do Estado enfrenta a questão de maneira diferenciada e em patamar superior tendo em vista que tem sediada a Companhia de Choque, a qual possui o Comando e Operações Especiais (COE), que está composto por policiais preparados e capacitados para enfrentar crises de diversas naturezas, dispondo de todas as alternativas táticas para eventual emprego.

Com sorte, poderá a pesquisa, contribuir para que haja um aperfeiçoamento da doutrina de Gerenciamento de Crises, bem como incentivar a socialização destes conhecimentos voltados à capacitação profissional.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Gerenciamento de Crise é um novo segmento da técnica policial que está, pela necessidade, em pleno desenvolvimento nas polícias do Brasil. Este tema começou a ser estudado na década de 70 pela polícia norte-americana em decorrência de eventos policiais que tiveram resultados negativos e sua repercussão na sociedade, que começava a afetar a credibilidade das instituições policiais. Neste período foram desenvolvidos trabalhos científicos alicerçados fundamentalmente em estudos de caso para que, através de um dado científico, os procedimentos operacionais fossem norteados em princípios, regras e critérios, nascendo então uma doutrina que serve de referencial em toda a polícia dos Estados Unidos da América.

O Brasil inseriu-se neste contexto na década de 80 através do Departamento de Polícia Federal, quando enviou dois delegados para freqüentarem por aproximadamente dois anos o Curso de Gerenciamento de Crise no FBI. Desde então, a Polícia Federal desenvolveu na Academia Nacional de Polícia, cursos de Gerenciamento de Crise fundamentando-se essencialmente na doutrina norte-americana. Estes conhecimentos foram difundidos em outras polícias que compõem o sistema nacional de segurança pública, enquadrando-se hoje como a doutrina dominante entre as polícias do país. A Polícia Militar do Paraná, no primeiro semestre de 2007, desenvolveu um curso de curta duração designando-o como Curso de Gerenciamento de Crises, no qual foi trabalhada a doutrina norte-americana, dando passos importantes para um processo consistente de solidificação de uma doutrina que estabeleça detalhadamente os procedimentos a serem adotados em uma crise.

Alguns episódios de grande relevância marcaram a história recente da polícia brasileira na condução de conflitos enquadrados no perfil de uma crise. Um dos episódios de maior repercussão internacional foi a rebelião no complexo do Carandiru no Estado de São Paulo em 1992, que resultou na morte de 111 presos. No Estado de Goiás em 1996 durante um mutirão do Poder Judiciário no sentido de rever os processos dos apenados do Centro Penitenciário Agro-industrial de Goiás (CEPAIGO), desencadeou-se uma rebelião onde juízes, promotores, oficiais da PM, funcionários do 1º escalão da Secretaria de Segurança Pública, além do Presidente do Tribunal de Justiça daquele Estado foram, sob o comando do detento Leonardo Pareja, mantidos como reféns por dias sendo considerada a crise de maior repercussão nacional. No Rio de Janeiro, durante o ano de 2000, outra crise foi instalada, episódio que ficou conhecido como “Linha174”, onde um grupo de passageiros de um ônibus era mantido refém de um jovem armado que fora denunciado a uma patrulha da Polícia Militar, causando grande impacto social. O fato, transmitido ao vivo pela televisão, resultou, após uma ação isolada e desastrosa, por parte de um policial militar, nas mortes de uma refém e posteriormente do perpetrador, ambas em circunstâncias revestidas de pouca aceitabilidade. No Estado de São Paulo em 2005 rebeliões orquestradas e simultâneas realizadas no sistema prisional, desenvolvidas por um seguimento organizado do crime, colocou em cheque a capacidade de resposta das forças policiais do Estado. Este episódio provocou a morte de policiais civis e militares e

bombeiros militares decorrente de ataques em postos policiais da capital e interior do Estado. Em resposta às ações criminosas, as forças policiais desenvolveram operações no sentido de desarticular o crime organizado o que acabou por desencadear a morte de mais de cem pessoas, em tese, todas associadas ao tráfico de drogas e de armas, além de acusadas das práticas de outros ilícitos como formação de quadrilha e associação criminosa.

Nestas circunstâncias, em que é imperiosa a necessidade de propiciar o desenvolvimento do conhecimento relativo à doutrina referente ao Gerenciamento de Crises, é que se pretende, nesta pesquisa, investigar a seguinte questão norteadora:

Os Oficiais que concorrem a escalas de serviços denominados Coordenador do Policiamento de Unidade, com responsabilidade territorial, sob o Comando do Policiamento do Interior, possuem os fundamentos doutrinários necessários para a condução de uma crise e esses fundamentos são aplicados durante execução do policiamento ostensivo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar criticamente se os Oficiais que concorrem às escalas de serviço de Coordenador do Policiamento de Unidade, com responsabilidade territorial do Comando do Policiamento do Interior, possuem os fundamentos doutrinários necessários para a condução de uma crise durante a execução do policiamento ostensivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar o nível de conhecimento sobre a doutrina de Gerenciamento de Crise vigente na Corporação sob a ótica dos Oficiais que concorrem à escala de Coordenador do Policiamento de Unidade sob responsabilidade do Comando do Policiamento do Interior;

Avaliar se normas vigentes na Corporação oferecem aos integrantes da Polícia Militar do Paraná os elementos necessários para conduzirem satisfatoriamente uma crise;

Fornecer ao Comando-Geral subsídios que possam contribuir com o aprimoramento das normas reguladoras de ocorrências policiais, que tenham como suporte doutrinário, os princípios do Gerenciamento de Crises, bem como indicar a necessidade da realização de cursos, estágios e treinamentos visando a capacitação profissional e o fortalecimento da doutrina.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Há uma tendência das polícias inseridas no Sistema de Segurança Pública Nacional a adotarem a linha doutrinária vigente nos Estados Unidos, que com um conteúdo criterioso, foi adotado em todo aquele país. Estes conhecimentos desenvolvidos pelo FBI, sustentam-se fundamentalmente na realidade social e jurídica local e, no nosso entendimento, para que haja um melhor aproveitamento dos conhecimentos lá produzidos, há que se fazer uma análise criteriosa da conjuntura brasileira. O sistema de segurança pública, constitucionalmente concebido, possui características próprias, onde as polícias militares, e as polícias civis, não raras vezes, disputam o controle e a coordenação das ações policiais, o que em nada tem contribuído nas situações de tamanha complexidade.

Outro aspecto que impulsiona rumo às indagações de um trabalho científico é saber se a Polícia Militar do Paraná está devidamente sustentada em fundamentos doutrinários e em critérios de ação que a habilite a conduzir uma crise. Seus homens, seus equipamentos, sua estrutura estão devidamente articulados para

enfrentarem rebeliões de grandes proporções em presídios, ocorrências com reféns localizados, tentativas de suicídio, entre outras?

São estas questões, fundadas em casos já vivenciados pela Polícia Militar que conduz a questionarmos a respeito da capacitação para enfrentar estas situações.

Também em nível nacional, casos de grande repercussão nos impulsionam a esta investigação científica. O ocorrido no Estado do Rio de Janeiro no ano 2000, conhecido como “Linha174”, onde um grupo de passageiros de um ônibus era mantido refém de um jovem armado que fora denunciado a uma patrulha da PM, causou grande impacto. O fato, transmitido ao vivo pela televisão, resultou, após uma ação muito questionada da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMRJ), em um desfecho desastroso: as mortes de uma refém e do perpetrador, ambas em circunstâncias revestidas de pouca aceitabilidade. Em decorrência do ocorrido, segundo divulgado pela imprensa, o fato culminou com a demissão do Comandante Geral da PMRJ e a transferência do Comandante do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). Finalmente, outro fato relevante que nos conduz a reflexão da necessidade de preparo institucional, foi, em meados de 2001, a rebelião ocorrida simultaneamente em vários estabelecimentos prisionais do Estado de São Paulo. A ação coordenada por uma organização criminosa resultou em aproximadamente 14.000 pessoas, que visitavam os detentos, mantidas como reféns e exigiu um grande esforço da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP) para o atendimento de uma demanda com tamanhas proporções.

Conclusivamente, optou-se por este tema motivado, fundamentalmente, em produzir uma investigação científica que talvez possa em tempo hábil, oferecer à Instituição elementos concretos que lhe permitam refletir sobre algumas questões de ordem técnica rumo ao aperfeiçoamento doutrinário, adequado às necessidades da Corporação, e não uma simples adoção da metodologia aplicada em uma polícia com outras características.

1.4 ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

O resultado geral do esforço para a realização desta pesquisa foi composto por elementos obrigatórios e opcionais, conforme as exigências inerentes à natureza do tema desenvolvido, que foi esquematizado como segue:

Neste primeiro capítulo da pesquisa, busca-se oferecer uma visão geral da temática estudada, apresentando-se o problema central como questão norteadora, as justificativas teórico-práticas e os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, efetua-se a revisão da literatura necessária à compreensão da doutrina de Gerenciamento de Crises, relacionando as normas que direta ou indiretamente disciplinam a atuação da Polícia Militar do Paraná.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, apresentando-se suas características, a coleta de dados (cronologia do processo, descrição do instrumento de pesquisa e da população), além do método de análise dos dados e da descrição do modelo de pesquisa.

No quarto capítulo, são realizadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa, começando pelo processamento dos dados, expondo as limitações do estudo, realizando a descrição e análise das diversas questões propostas.

No quinto capítulo, é realizada a revisão geral dos resultados mais significativos da pesquisa, sendo apresentadas críticas e sugestões para a adequação da Doutrina de Gerenciamento de Crises na Polícia Militar do Paraná.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITUAÇÃO DE CRISE E DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Inicialmente, há que se compreender o significado da palavra *Crise* dentro do contexto que engloba a atividade policial. Segundo a tendência das polícias do país, que iniciou de forma pioneira com o Departamento de Polícia Federal, o entendimento de *Crise* alinha-se com a doutrina do *Federal Bureau of Investigation* (FBI), (MONTEIRO, 1996, p. 7) que a conceitua como: “*Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.*”

Este conceito aborda aspectos fundamentais que encontram, no conteúdo da doutrina, uma interpretação detalhada. Fundamentalmente “*evento ou situação crucial*”, refere-se à ocorrência de ilícitos penais que representam um risco iminente de vida, ou seja, há uma considerável probabilidade de ocorrer perda de vidas humanas motivado pela ação intencional de um ou mais agentes; pode-se exemplificar este entendimento com casos que vão da tentativa de suicídio, pessoas mantidas como reféns por perpetradores homiziados, a extorsão mediante seqüestro. O entendimento fundamental neste caso é a compreensão da existência de grave ameaça à integridade física de alguém.

O segundo aspecto contido neste conceito é o que considera a “*necessidade de uma resposta especial da polícia*”, o que em primeiro lugar, confere à polícia restabelecer a ordem pública e envidar esforços no sentido de preservar a incolumidade das pessoas envolvidas. O ordenamento jurídico confere ao organismo policial o poder-dever de agir, através do poder de polícia que lhe é conferido, e a ele recai esta responsabilidade.

O terceiro aspecto refere-se a uma “*resposta especial da polícia*”, uma vez tratando-se de situação que envolve o risco iminente de vidas, e por tratar-se de um evento não rotineiro e extraordinário, há a necessidade da polícia estar devidamente preparada para enfrentar tal situação através de rotinas e procedimentos estabelecidos com antecedência, pessoal capacitado e treinado e com os recursos necessários.

O último aspecto refere-se a necessidade de “assegurar uma solução aceitável”, ou seja, a polícia deve fundamentar suas ações em princípios legais voltados ao interesse público, a legalidade, a moralidade, a eficiência, as garantias individuais, pois o gerenciamento de crises é um processo destinado à proteção dos indivíduos, sendo um instrumento de preservação dos direitos humanos. Soluções desmedidas como o uso excessivo da força, e o tratamento impróprio ao perpetrador rendido, afetam a credibilidade da organização policial. Desta forma, aplicar as medidas com a devida proporcionalidade, mesmo que as mais drásticas impliquem condução a uma resolução aceitável sob todos os aspectos.

Para elucidar, indicam-se as ocorrências, segundo a doutrina, caracterizadas como crise, como sendo: ocorrência com tomada de refém; com franco-atirador; psicopata armado; seqüestro com refém localizado e ameaça de provocação de catástrofe.

A partir do conceito de crise torna-se necessário conceituar “gerenciamento de crise” como forma de estabelecer princípios básicos que vão delimitar rotinas específicas nestes casos. Segue-se a doutrina apresentado pelo FBI (MONTEIRO, 1996, p. 8), que assim o define: “*Gerenciamento de crises é o processo de identificar, obter e aplicar os recursos necessários à antecipação, prevenção e resolução de uma crise.*”

Segundo Monteiro (1996, p. 8), “o gerenciamento de crises pode ser descrito como um processo racional e analítico de resolver problemas baseado em probabilidades.”

No mesmo sentido, esclarece ainda que:

Trata-se de uma ciência que deve lidar, sob uma tremenda compressão de tempo, com os mais complexos problemas sociais, econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos da humanidade e nos momentos mais perigosos de sua evolução, isto é, quando eles se manifestam em termos destrutivos. É importante lembrar que o Gerenciamento de Crises não é uma ciência exata ou um processo rápido e de fácil solução, pois cada crise apresenta características únicas, exigindo, portanto, soluções individualizadas, que demandam cuidadosa análise e reflexão. (MONTEIRO, 1996, p. 9).

Também, enfatiza o conceito, que o processo de gerenciamento de crise é aplicado não somente durante uma crise, mas também antes da incidência, de forma preventiva quer na capacitação de pessoal, aquisição de equipamentos e estabelecimento de rotinas que contemplem plenas condições de enfrentar o

problema ou até mesmo evitar que ele ocorra. Neste diapasão é que se insere no policiamento ostensivo, ao passo que permite prevenir a ocorrência de um fato, mas este acontecendo, adotem-se medidas que não potencializem e acabem por instalar uma crise.

2.1.1 Importância do gerenciamento de crise

O gerenciamento de crises, fundamentalmente, é definido como:

É um método que visa oferecer ao órgão policial princípios, regras e rotinas que possibilitem a condução de situações de grande complexidade e imprevisibilidade na direção de resultados probabilisticamente favoráveis. Partindo-se das premissas que um órgão devidamente preparado tem uma possibilidade maior de atingir resultados favoráveis e, inversamente, o órgão despreparado tem possibilidades reduzidas de obter resultados favoráveis, é de claro entendimento que a capacidade de gerenciar crises é definitivamente indispensável às organizações policiais, pois os resultados de qualquer crise implicarão, necessariamente, em um juízo de valor a respeito da credibilidade da organização policial. (MONTEIRO, 1996, p. 9).

Em função da credibilidade institucional segundo Monteiro (1996, p.10), outros aspectos ligados a fatores intrínsecos manifestados durante a crise, indicam a necessidade da plena capacidade de gerenciar crise, sendo eles:

- a) em primeiro lugar, os resultados de uma crise são os mais diversos e inesperados, independentemente se positivos ou negativos; a responsabilidade é do órgão policial e dos seus agentes. Quando positivos, cumpriu-se o papel social e legal do Estado, porém, quando negativos, partindo-se da responsabilidade objetiva do Estado, os efeitos geram a responsabilização nas esferas cível, penal e administrativa. São praticamente inevitáveis, salvo nas situações de comprovado caso fortuito ou força maior.
- b) em segundo lugar, a crise é não seletiva e inesperada, ou seja, ninguém está imune à ocorrência de uma crise em sua área de atuação e tampouco pode prever quando esse evento vai ocorrer. Sendo assim, toda e qualquer organização policial há que estar preparada para o enfrentamento de um evento crítico.

- c) finalmente, a ação da mídia durante os eventos críticos assim como podem ser favorável na divulgação de informações que poderão concorrer para uma solução da crise, a competitividade entre os órgãos de comunicação, promovem atitudes que podem comprometer uma estratégia de negociação. Com a facilidade das comunicações, não é muito difícil que um profissional da mídia, por exemplo, faça contato através de telefone celular com perpetradores em um local de crime.

Também há que se levar em conta que as informações hoje são transmitidas em tempo real para qualquer parte do mundo. Por exemplo, o caso das pessoas mantidas reféns no interior do ônibus, linha 174, no Rio de Janeiro em 2000, foram transmitidas ao vivo para diversos lugares e revelaram uma ação de resultados desastrosos e que gerou efeitos irreparáveis. Impedir a ação da mídia, como forma de encobrir eventuais erros da polícia, é um equívoco e uma insensatez; nestes casos há que estabelecer critérios razoáveis para que haja uma participação da mídia, enquanto propagador de informações, sem prejuízo do interesse público.

2.1.2 Porque o gerenciamento de crises exige estudos e treinamentos especiais

A antecipação, a qualificação e o suporte estrutural são elementos fundamentais para que qualquer órgão policial encarregado de conduzir uma crise, o faça com competência. Contudo, estabelecida a crise, independentemente da preparação para o seu enfrentamento, algumas situações são inevitáveis e, invariavelmente, provocam alterações que influenciam no processo de tomada de decisão (MONTEIRO, 1996).

Inicialmente há que se considerar que as características da crise causam estresse, ansiedade e alterações comportamentais nas pessoas envolvidas. Em consequência disso, o estresse reduz a capacidade de desempenho em tarefas de soluções de problemas, podendo concorrer para a adoção de medidas equivocadas.

Em segundo lugar, o gerenciamento de crises é uma complexa tarefa de solução de problemas, e os resultados da incompetência profissional podem ser imediatos e talvez irreversíveis.

Sendo assim, segundo Monteiro (1996) não resta a menor dúvida de que os estudos e treinamentos especiais são pré-requisitos indispensáveis para qualquer policial que receba a incumbência de gerenciar crises, independentemente do seu nível hierárquico. Além disso, é importante salientar que esses estudos e treinamentos devem ser constantemente reciclados, através de exercícios periódicos. Quanto mais treinada e preparada estiver uma organização policial para o enfrentamento de eventos críticos, maiores serão as suas chances de obter um bom resultado.

Esses estudos e treinamentos especiais, dentro da doutrina de gerenciamento de crises, estão inseridos em uma fase denominada de pré-confrontação, que será posteriormente abordada, sendo o principal viés que sustenta as medidas preventivas frente a possibilidade da incidência de uma crise.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA CRISE

Uma crise apresenta alguns indicadores que lhe conferem características específicas e dimensionam a importância das instituições policiais estarem devidamente preparadas para conduzir todas as fases de um gerenciamento de crise. Para um melhor entendimento a respeito das características de uma crise, desenvolve-se os aspectos que são abordados pelo FBI (MONTEIRO,1996), uma vez que as demais normas e doutrinas não enfocam claramente estes indicadores:

2.2.1 Imprevisibilidade

A imprevisibilidade de uma crise refere-se ao fato que, independentemente da adoção de qualquer medida preventiva em locais de risco, como: estabelecimentos prisionais, estabelecimentos financeiros, prédios públicos, aeroportos, residências de dignitários e em qualquer outro local ou evento que possam demandar a possibilidade do desencadeamento de uma crise, basta o

simples desejo de um agente em provocar, por qualquer meio, as condições que resultem em uma situação de grave e iminente risco de vida. A prevenção para ocorrência de uma crise é indispensável, mas deve-se levar em conta que a qualquer momento e em qualquer local, pode alguém, durante uma fuga fazer outro como refém, tentar saltar de uma ponte, eclodir uma rebelião em um estabelecimento prisional mantendo funcionários reféns, desencadear um seqüestro ou praticar qualquer ato que represente o desencadeamento de uma crise.

2.2.2 Compreensão de tempo (urgência)

A compreensão de tempo refere-se ao caráter emergencial de uma crise, na medida em que há o iminente risco de vida e, portanto, necessita de toda a agilidade e presteza para mobilizar os recursos necessários e adotar as medidas preliminares apropriadas. Neste particular, é evidente que o organismo policial que não se encontra devidamente qualificado e estruturado, enfrentará graves dificuldades, quer por ações impróprias ou por falta de recursos estruturais necessários. Fundamentalmente, o imprevisto conduzirá os agentes públicos envolvidos em uma crise ao fracasso, o que inevitavelmente, poderá resultar na queda de credibilidade das instituições.

2.2.3 Ameaça de vida

Dessas características, é importante salientar que, a ameaça de vida configura-se um dos componentes essenciais do evento crítico. Esta ameaça reporta-se ao próprio fundamento existencial dos órgãos policiais, uma vez que a eles, recai a responsabilidade de preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas; esta garantia fundamenta a possibilidade de o Estado, através dos seus agentes, praticar atos sustentado na excludente de criminalidade da legítima defesa de terceiros. Outro aspecto relevante, é que a ameaça reporta-se também quando a vida em risco é a do próprio indivíduo causador da crise. Assim, por exemplo, se

alguém ameaça se jogar do alto de um prédio, buscando suicidar-se, essa situação é caracterizada como, uma crise, ainda que inexistam outras vidas em perigo.

2.2.4 Necessidade de postura organizacional não rotineira

A necessidade de uma postura organizacional não rotineira é sem dúvida, de todas as características essenciais, aquela que talvez cause maiores transtornos ao processo de gerenciamento de crises. Contudo, é a única cujos efeitos podem ser minimizados graças a um preparo e a um treinamento prévio da organização para o enfrentamento de eventos críticos.

2.2.5 Necessidade de planejamento analítico especial e capacidade de implementação

Sobre a necessidade de um planejamento analítico especial, é importante salientar que a análise e o estabelecimento de estratégias durante o desenrolar de uma crise estão vinculados a fatores atípicos e excepcionais - a falta de informações sobre o evento crítico, a intervenção da mídia, o tumulto de massas, os comportamentos exaltados, as interferências externas, as deficiências estruturais, os conflitos de competências – são fatores determinantes que pressupõe uma análise detalhada e criteriosa das decisões a serem adotadas. Outro aspecto que conduz a necessidade de um planejamento analítico especial são as condições do perfil comportamental das pessoas envolvidas diretamente em uma crise, que sofrem profundas modificações e necessitam de um aporte especializado para que se tomem as decisões mais adequadas.

2.2.6 Considerações legais especiais

Com relação às considerações legais especiais exigidas pelos eventos críticos, cabe ressaltar que, além das excludentes de criminalidade, o aspecto da competência para atuar, é aquele que primeiro vem à baila ao ser noticiado o desencadeamento de uma crise. “Quem ficara encarregado do gerenciamento?” — é o primeiro e mais urgente questionamento a ser feito, sendo muito importante na sua solução, um perfeito entrosamento entre as autoridades responsáveis pelas organizações policiais envolvidas. Por outro lado, a responsabilidade objetiva do Estado impõe uma série de considerações, na medida em que há conflitos entre princípios constitucionais e as decisões podem resultar na supressão de direitos ao aplicar-se o poder de polícia.

A legislação estadual não contemplou, na esfera legislativa, a amplitude que a matéria exige, sendo que em 18 de julho de 2003, foi publicado o Decreto nº 1592, que atribuiu conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais.

2.3 OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE CRISE

A doutrina do FBI (MONTEIRO, 1996) delimitou dois princípios fundamentais que emolduram todas as ações e rotinas em um gerenciamento de crise. Estes princípios, que constituem verdadeiros preceitos dogmáticos que orientam as ações, foram representados em dois objetivos fundamentais:

2.3.1 Preservar vidas

Preservar vidas, antes de qualquer dispositivo normativo inserido no ordenamento jurídico, é um conceito aplicado à proteção de um bem personalíssimo,

inestimável e inalienável. Objeto e fundamento principal de qualquer preceito ligado à proteção e garantia dos direitos humanos, a ONU publicou em 10 de dezembro de 1948 a Declaração Universal dos Direitos Humanos, onde se pode destacar: “...Art. 3º - *Todo o Homem tem direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal...*”

A amplitude deste princípio encontra acolhida também na Constituição Federal de 1988, que expressa a prevalência dos direitos humanos nas suas relações internacionais; também o Título II que trata dos direitos e garantias fundamentais aborda: “...Art. 5º, XLVII – *não haverá penas: de morte, salvo em caso de guerra nos termos do Art. 84, XIX...*”

Esta é uma cláusula pétrea, impossível de ser submetida a qualquer emenda constitucional. Observa-se que o princípio doutrinário de preservar vidas, nos casos de crise, indica uma postura voltada a garantir a vida de todos os envolvidos no processo, ou seja, há que mobilizar todos os esforços no sentido de proteger-se a vida dos reféns, dos perpetradores, da comunidade em geral que pode sofrer efeitos diretos da crise e dos policiais envolvidos. Axiologicamente¹, este princípio é preponderante aos demais, o que em uma situação extrema, deve ser levado em conta todos os aspectos conjunturais que podem implicar na tomada de decisão.

2.3.2 Aplicar a lei

Aplicar a lei é um aspecto ligado ao próprio princípio constitucional da legalidade, ou seja, os atos praticados pelos agentes públicos deverão estar sustentado em um pleno consentimento do ordenamento jurídico. O fato de um perpetrador estar cometendo um ilícito penal não implica em conceder ao Estado a possibilidade de praticar atos que não estejam revestidos de previsão legal. Por certo, em determinados momentos haverá conflitos entre os princípios constitucionais, onde a força maior e o caso fortuito poderão fundamentar a adoção de alguma medida sustentada nas excludentes de criminalidade.

¹ 1. Estudo ou teoria de alguma espécie de valor, particularmente dos valores morais. 2. Teoria crítica dos conceitos de valor. Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, Rio de Janeiro, 1989.

Esses dois objetivos estão enumerados numa ordem rigorosamente axiológica; isto significa, que os responsáveis pelo gerenciamento de um evento crítico devem levar em conta que preservar vidas deve sustentar qualquer critério quando se fala em aplicar a lei.

O equilíbrio, na aplicação dos dois objetivos fundamentais do gerenciamento de crises, sustenta posições adotadas pelo gerenciador da crise, e neste particular, há que se levar em conta que qualquer decisão é passível de resultados não esperados, contudo esta decisão fundamenta-se em elementos consistentes. Por exemplo: um perpetrador com um refém exige que você conceda um veículo para que ele possa fugir livre de perseguição policial, caso contrário ele matará o refém. O prazo fatal é uma situação delicada, porém comum em ocorrências com refém. Caso você não concorde com a proposição, ele poderá cumprir a ameaça. Caso você autorize a fuga, ele poderá fazer outras pessoas reféns no caminho, cometer outros crimes, praticar violências contra pessoas ou fugir e libertar o refém. Estas questões devem ser ponderadas e analisadas rumo às decisões mais favoráveis e menos lesivas.

2.4 COMPETÊNCIA LEGAL PARA O GERENCIAMENTO DE CRISES

A questão da competência para o gerenciamento de crise ainda é um tema nebuloso e que, em situações diversas, já concorreu para a incidência de conflitos entre policias militares e civis, autoridades do poder judiciário, pessoas em exercício temporário de função pública, bem como a tomada de decisões desprovidas de qualquer sustentação técnica, científica ou legal. Efetivamente, uma crise está revestida de características típicas e específicas que conduzem a incidência de uma situação onde há a perturbação da ordem pública, através de uma grave ameaça à incolumidade de uma ou mais pessoas.

Dentre essas discussões de ordem jurídica, talvez a primeira que vem à tona é a da competência, isto é, a quem vai competir o gerenciamento da crise? Essa dificuldade prática de definir competência não é privilégio do Brasil. Os próprios norte-americanos reconhecem que uma das primeiras indagações a serem feitas ao se depararem com uma crise é “quem está encarregado?” (MONTEIRO, 1996).

Esta competência legal percorre as seguintes análises:

2.4.1 A instância política no gerenciamento de crise

A competência para o gerenciamento de crise, como se vê adiante, recai sobre os órgãos policiais, contudo, há que se considerar a importância da esfera política no processo decisório. Esta esfera congrega todos os seguimentos não policiais que por fatores diversos compõe o universo de autoridades que devem participar de todas as etapas do gerenciamento de crise (PONTES, 2007).

As considerações políticas no manejo de crises terão que ser coerentes com os objetivos políticos para ser melhores aceitas pelo nível decisório, portanto, os objetivos políticos coerentes devem estar de acordo com os melhores interesses da sociedade. Embora os administradores de crise possam estar comprometidos com certas facções ou partidos, isto não deve ser mais importante do que aspectos éticos e os interesses dos cidadãos, sob pena de desgastar o futuro político do responsável pelas decisões, a imagem da instituição ou a imagem externa do Estado.

Os eventos críticos de grande repercussão fazem com que se reportem aos locais juízes de direito, promotores públicos, funcionários públicos não policiais, além da participação do poder Executivo no âmbito federal e estadual, e membros das secretarias de segurança pública. Este grupo de autoridades não possui formação policial e invariavelmente desconhecem preceitos doutrinários ou normas que sustentam a metodologia do gerenciamento de crise. Neste sentido, na administração de crises, a aplicação de uma política implica ônus e responsabilidades pelo resultado final do evento crítico. As posições políticas do nível decisório frente a uma crise nem sempre são muito claras para a equipe encarregada da administração da crise ou o negociador, e muitas vezes são divulgadas de forma confidencial ou restrita ao nível indispensável de conhecimento. Durante uma crise a maioria dos membros da infra-estrutura da administração do evento crítico desconhece a exata política a ser aplicada, implicando na possibilidade de decisões inconsistentes.

Embora seja um procedimento com grande complexidade, cabe ao administrador direto da crise filtrar o que deve ser de conhecimento de seus

auxiliares, num procedimento ético e leal em relação à autoridade superior, sem descuidar-se da ética e lealdade para com seus subordinados.

Num caso de tomada de reféns, por exemplo, a política pode ser a não concessão a qualquer exigência. A divulgação de tal posição demonstrará publicamente a posição do governo. Este procedimento, porém, poderá dar margem a dificuldades futuras frente à necessidade de mudança de estratégias que se mostrem ineficientes.

A solução final na administração de uma crise poderá ser a conclusão mais lógica de todo o processo de manejo, mas poderá acarretar o ônus e responsabilidades legais, administrativas e políticas para o Estado e para o nível decisório, além de comprometer a imagem da nação.

O técnico em administração de crises deve estar preparado para atuar em um ambiente onde a atividade não seja nem racional nem ordeira. O processo decisório poderá ser tumultuado por interesses internacionais, pela concorrência entre facções políticas e posições de líderes governamentais. Autoridades investidas de responsabilidades na administração da crise podem ter políticas conflitantes. Instituições concorrentes poderão estar disputando espaços ou desgastando a imagem da outra.

Contudo, e felizmente, há ocasiões em que o bom senso conduz ao consenso que supera os conflitos, a partir do momento que todos se conscientizam que mais importante que as posições pessoais, estão a imagem do Estado, o bem comum, e principalmente, as vítimas diretas da crise.

A discussão dos grupos divergentes com seus respectivos pontos de vista, deve ser aproveitada pelo nível decisório, pois ela apontará diversos pontos consideráveis, segundo pontos de vista diferentes, e válidos para um melhor final da crise.

2.4.2 Legislação federal

A Constituição Federal discorre um título específico dedicado à defesa do Estado e das instituições democráticas, onde nele está contido um capítulo dedicado à segurança pública, expresso no Art. 144, que aborda aspectos específicos sobre

os órgãos policiais que compõe o sistema de segurança pública vigente no país, atribuindo a cada um deles competências específicas assim detalhadas:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- polícia federal;
- polícia rodoviária federal;
- polícia ferroviária federal;
- polícias civis;
- polícias militares e corpos de bombeiros militares. (BRASIL, 2005, p.176)

Neste sentido, em que pesem os dispositivos constitucionais contidos no Art. 144 da Constituição Federal, é claro e evidente que gerenciar crises, como forma restabelecer a ordem pública e garantir a incolumidade das pessoas, é uma atividade de natureza exclusivamente policial não cabendo a outras autoridades desempenharem papéis neste processo senão os de sua competência exclusiva. Da mesma forma, entre os órgãos que compõe o sistema de segurança pública, as competências de cada um estão bem expressas, contudo, principalmente no âmbito estadual, alguns fatos concretos evidenciaram um conflito de competências entre as polícias militares e civis na condução de situações de crise.

A doutrina do FBI não aborda este aspecto porque nos Estados Unidos não há divisão de polícias no aspecto funcional, pois todas possuem suas competências definidas e executam o ciclo completo de polícia, além do sistema judicial diferenciado em relação ao brasileiro. As polícias civis executam o papel de polícia judiciária, aspecto abordado por Álvaro Lazzarini (1998, p.60) sendo que: “...às *polícias civis só compete o exercício de atividade de polícia judiciária, ou seja, as que se desenvolvem após a prática do ilícito penal e, mesmo assim, após a repressão imediata por parte da polícia militar...*”. Neste sentido, muitos conflitos positivos de competência teriam resolução, na medida em que há uma clara distinção nas funções de cada órgão; observa-se, neste particular, que às polícias militares é expressamente incumbida à função de **preservação da ordem pública**, conceito amplo e que dá a elas uma incumbência bastante abrangente e até mesmo residual, ou seja, quando faltar a competência de outro órgão, em nome da preservação da ordem pública, sustentado pela supremacia do interesse público a polícia militar enquanto polícia administrativa deve abarcar competências.

2.4.3 Legislação estadual

No âmbito do Estado do Paraná, além dos dispositivos que tratam especificamente da preservação da ordem pública, o Decreto nº1592, de 18 de julho de 2003 atribuiu conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais, assim detalhando:

Art. 1º. Ficam atribuídas conjuntamente à Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania e à Secretaria de Estado da Segurança Pública as tarefas relativas ao atendimento e solução de eventos críticos em estabelecimentos prisionais subordinados à administração da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania.

Art. 2º. Nos casos de eventos críticos, com ou sem tomada de reféns, as decisões estratégicas serão produzidas por um grupo de trabalho denominado Grupo de Decisão, convocado pelo Secretário de Estado da Justiça e da Cidadania e composto pelas seguintes autoridades:

- a) Secretário de Estado da Justiça e da Cidadania;
- b) Secretário de Estado da Segurança Pública;
- c) Secretário – Chefe da Casa Civil do Estado;
- d) Representante do Poder Judiciário;
- e) Representante do Ministério Público;
- f) Representante da Assembléia Legislativa do Estado.

§ 1º. As autoridades acima nominadas receberão assessoria técnica dos titulares da Polícia Militar, Polícia Civil, Departamento Penitenciário, Comunicação Social do Palácio Iguazu e de outras pessoas ou entidades que poderão ser convocadas pelo titular da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania.

§ 2º. O Grupo de Decisão se reúne nas dependências da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania ou em local a ser indicado pelo Titular da Pasta.

Art. 3º. As ações técnicas necessárias à operacionalização das estratégias do Grupo de Decisão serão executadas pelo Grupo de Gerenciamento de Crises, subordinado ao Grupo de Decisão e, e estruturado na forma abaixo:

- a) Chefe do Grupo de Gerenciamento da Crise:

Comandante do Batalhão de Polícia de Guarda da Polícia Militar do Paraná na capital, e Comandantes de Batalhões de área no interior do Estado;

- b) Chefe da Coordenação de Ações Operacionais:

Comandante da Companhia de Polícia de Choque da Polícia Militar do Paraná na Capital e os Comandantes dos Pelotões de Choque do Batalhão de área no interior do Estado; que responde diretamente ao Chefe do Grupo de Gerenciamento de Crises e que se incumba da estruturação e operacionalização dos grupos táticos e de negociação.

Art. 4º. Na busca da mais rápida e eficiente solução desses eventos, considerando-se as particularidades de cada organização policial, caberá à Polícia Civil viabilizar investigações de campo e produzir inteligência necessária a subsidiar as atividades do Grupo de Gerenciamento de Crises e embasar as decisões do Grupo de Decisão.

Art. 5º. O detalhamento e a formalização da estrutura necessária ao perfeito funcionamento dos grupos de trabalho acima indicados será regulamentada por resolução conjunta da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania, Secretaria de Estado da Segurança Pública e Casa Civil.

Art. 6º. Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 7º. Revogam-se as disposições em contrário. (PARANÁ, 2003)

2.5 CRITÉRIOS DE AÇÃO

Gerenciar uma crise é uma tarefa que exige do policial encarregado para exercê-lo, um conhecimento detalhado da doutrina e das normas aplicadas a estes casos, isto porque, fundamentalmente lhe será exigido posturas específicas frente a diversas situações que se resumem em tomada de decisões e as responsabilidades decorrentes (PONTES, 2007).

Serão canalizados ao encarregado pelo gerenciamento questionamentos diversos, dos mais simples aos mais complexos, e neste momento, emergirão dúvidas, receios, incertezas e cobranças, surgindo então a questão central de todas: *“devo autorizar, determinar, ou não?”*

Decisões, desde as mais simples e as mais complexas, vão sendo tomadas a todo o momento, envolvendo matérias tão díspares como: o fornecimento de água ou alimentação para os reféns e para os elementos causadores da crise; o atendimento médico de urgência a um refém no interior do ponto crítico; o corte da linha telefônica ou da luz elétrica daquele ponto ou até mesmo o uso de força letal.

Nos processos de tomada de decisão, não faltam também o exame e análise das sugestões e das propostas de solução que chegam de avalanche ao local da crise. Essas sugestões vão desde as mais fantasiosas às mais intrincadas e engenhosas, passando por algumas prosaicas ou grosseiras e outras que chegam a ser simplesmente estúpidas: *“Ponham um sonífero para que todos durmam”*, sugere um; *“façam algazarra para que os bandidos não possam dormir e se entreguem pelo cansaço”*, sugere outro; *“deixem que eles fujam com os reféns e com o dinheiro”*, implora aquele outro; *“usem o Grupo Tático para acabar com isso”*, exigem os mais radicais, e assim por diante.

Para oferecer uma ferramenta consistente ao encarregado pelo gerenciamento da crise nas ocasiões em que é imperiosa a tomada de uma decisão, a doutrina estabelece o que se chamam **critérios de ação**.

Estes critérios de ação, segundo o que estabelece a doutrina de gerenciamento de crises do FBI, são três, a saber: **a necessidade, a validade do risco e a aceitabilidade**.

2.5.1 Necessidade

O critério da necessidade indica que toda e qualquer ação somente deve ser implementada quando for indispensável. Caso não houver necessidade de se tomar determinada decisão, não se justifica a sua adoção.

Em outras palavras, os responsáveis pelo gerenciamento da crise e, com, muito mais razões, o comandante da cena de ação, deverão, antes de tomar determinada decisão, fazer-se a seguinte pergunta: *“isso é realmente necessário?”*

Uma sugestão, por melhor intencionada que seja, deve ser submetida a esta avaliação, uma vez que toda e qualquer medida adotada pode gerar efeitos que depois terão de ser enfrentados (MONTEIRO, 1996).

2.5.2 Validade do risco

O critério da validade do risco preconiza que toda e qualquer ação tem que levar em conta se os riscos dela advindos são compensados pelos resultados. A pergunta que se deve fazer agora: *“vale a pena correr esse risco?”*.

Trata-se, evidentemente, de um critério muito difícil de ser seguido, por envolver fatores tanto de ordem subjetiva (o que é arriscado para um não é para outro) como objetiva (o que é ou foi proveitoso numa crise, pode ser de alto risco em outra).

Na busca de um parâmetro mais preciso para esse critério de ação, a Academia Nacional do FBI recomenda que a validade do risco é justificada *“quando*

a probabilidade de redução da ameaça exceder os perigos a serem enfrentados e a continuidade do status quo.” (MONTEIRO, 1996, p. 12).

2.5.3 Aceitabilidade

O terceiro critério de ação, a aceitabilidade, implica em que toda a ação deve ter respaldo legal, moral e ético. A aceitabilidade legal significa o ato deve estar amparado pela lei.

Considerando que o policial, no exercício de suas atribuições, responde civil, penal e administrativamente pelos seus atos, é óbvio que qualquer decisão ou ação que tomar no curso de uma crise deve estar em consonância com as normas em vigor.

A crise, por mais séria que possa ser não dá, aos que a gerenciam, prerrogativas de violar as leis, mesmo porque, como se viu acima, uma das finalidades do Gerenciamento de Crises é justamente aplicar a lei.

Sendo assim, toda uma gama de problemas de ordem legal vem à baila por ocasião da eclosão de um evento crítico. Temas como a responsabilidade civil, a legítima defesa de terceiros, o estado de necessidade, o exercício regular de direito e o estrito cumprimento do dever legal, entre outros, devem ser discutidos e levados em consideração no processo decisório, para evitar desamparo legal das ações a serem desencadeadas.

A aceitabilidade deve também abranger o campo moral. Isto significa que não devem ser tomadas decisões ou praticar ações que estejam ao desamparo da moralidade e dos bons costumes.

Suponha-se que determinado causador de evento crítico inclua, no rol de suas exigências, que determinada mulher atraente lhe conceda favores sexuais como condição para liberação dos reféns. Essa exigência, ainda que conte com a anuência de uma mulher, que, num gesto patriótico, se ofereça voluntariamente para ser submetida aos caprichos do perpetrador, não pode nem deve ser tolerada pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise. A aceitabilidade inclui também a ética.

Dentro desse raciocínio, não pode o responsável pelo gerenciamento da crise tomar decisões nem exigir dos seus subordinados a prática de ações que

causem constrangimentos no seio do organismo policial. Nesse sentido, é clássico o exemplo do policial que se oferece como voluntário para ser trocado por algum refém.

Essa troca, se tolerada, acarreta questionamentos éticos de natureza bastante intrincada, que podem resultar em abalos profundos na coesão do grupo policial.

Ao se aceitar que um policial passe a condição de refém em troca de outrem, não se está solucionando a crise, mas tão-somente lhe aduzindo um ingrediente de impacto ético, polêmico e de consequências imprevisíveis.

Preliminarmente, vem a indagação moral sobre se a vida do policial vale mais ou menos do que a do refém, por quem foi trocado. Depois, ao aceitar a troca, coloca-se um profissional numa situação bem pior do que a do refém comum, pois os bandidos passarão a enfocar seus cuidados e desconfianças naquele elemento recém ingressado no ponto crítico, que, por ser um policial, tem em tese treinamento especial e pode estar disposto a tentar, a qualquer momento, uma reação.

Por outro lado, o policial que passa à condição de refém, apesar das instruções que tenha recebido dos seus superiores antes da troca, pode, a partir de certa altura dos acontecimentos, começa a se questionar se deve ou não deve tentar alguma saída ou atitude heróica, porquanto, a vista da sociedade e dos seus colegas de trabalho, ele é um profissional que fez um juramento de, se necessário, sacrificar até a própria vida no cumprimento de sua missão.

Dentro do ponto crítico, a tensão aumenta com esses questionamentos, dos bandidos e do policial agora refém, lá fora, entre os que participam do gerenciamento da crise, não menos carregado e nervoso se torna o ambiente, pois se antes se lidava com uma crise onde havia simplesmente reféns, agora se lida com uma crise em que um dos reféns é colega de trabalho, conhecido de todos e até, às vezes, estimado e respeitado.

Nessa ordem de idéias, a ação da troca de policiais por reféns é um perfeito exemplo de decisão que não obedece ao critério da aceitabilidade ética. Da fria observância de ação, os responsáveis pelo gerenciamento de uma crise podem evitar que, após a debelação do evento, os policiais sejam submetidos às barras dos tribunais, a crítica da sociedade e da mídia, ou à reprovação dos seus pares (PONTES, 2007).

Embora a questão da ética tenha desdobramentos de ordem filosófica, os elementos que circundam costumes, religiões, e as normas jurídicas, estão largamente fundamentados em preceitos éticos muito claros e, no processo de tomada de decisão, a questão da aceitabilidade de uma decisão, sob este aspecto, oferece ao gerente de uma crise um critério muito consistente frente ao rumo das resoluções adotadas.

2.6 CLASSIFICAÇÃO DOS GRAUS DE RISCO OU AMEAÇA

A doutrina empregada no FBI (MONTEIRO, 1996) classifica a crise em quatro estágios:

- a) 1º grau - alto risco;
- b) 2º grau - altíssimo risco;
- c) 3º grau - ameaça extraordinária;
- d) 4º grau - ameaça exótica.

Dentro da classificação apresentada pela doutrina, o FBI classifica uma crise como de alto risco, o caso de um assalto a banco promovido por uma pessoa armada de pistola ou revólver, sem reféns.

Para uma situação de altíssimo risco é exemplificada como o caso de um assalto a banco por dois elementos armados de espingardas ou metralhadoras, tomando três ou quatro pessoas como reféns.

Uma ameaça extraordinária é caracterizada como sendo o caso de quatro terroristas armados de metralhadoras ou outras armas automáticas, mantendo oitenta reféns a bordo de uma aeronave.

Já para exemplificar uma ameaça exótica, conforme o próprio nome indica, trata-se do exemplo típico de um elemento, que, munido de um recipiente contendo veneno, vírus ou material radioativo de alto poder destrutivo ou letal, venha, por qualquer motivo, a ameaçar uma população, dizendo que pretende lançar aquele material no reservatório de água da cidade.

O policial de serviço quando da ocorrência de crises deve realizar uma operação mental para achar uma solução, neste aspecto existe a necessidade de se classificar os graus de riscos da crise, pois a cada grau se dá um nível de resposta,

em não havendo uma classificação, a resposta será sempre a mesma para todas as crises, embora se saiba que na execução do policiamento, nas ocorrências de crises de menores proporções os policiais tendem a resolver de maneira mais rápida, com o efetivo da própria unidade.

2.7 ELEMENTOS ESSENCIAIS DE INFORMAÇÃO

O dimensionamento de uma crise, também passa por uma série de dados que vão indicar as proporções do evento crítico. Essa diagnose e a conseqüente classificação do grau de risco ou ameaça depende de vários fatores a serem avaliados, os quais integram os chamados elementos essenciais de informações (MONTEIRO, 1996).

Conforme o estabelecido pela doutrina e exemplificado por Monteiro (1996, p.20) os fatores integrados pelos elementos essenciais de informação são múltiplos e variados, deles dependendo a exatidão da classificação do grau de risco ou ameaça. Por essa razão, uma detalhada avaliação das diversas variáveis de cada um desses elementos essenciais de informação faz-se necessária, sendo eles:

a) nos perpetradores

Seu número, sua motivação (política, religiosa, pecuniária, etc.), seu estado mental, sua habilidade no manuseio de armas, sua experiência anterior em casos semelhantes, entre outros.

b) nos reféns

Seu número, sua idade, sua condição física (inclusive se estão ou não feridos), sua localização no ponto crítico, sua proeminência ou relevância social, entre outros.

c) no objetivo (ou ponto crítico)

Sua localização, seu tamanho, sua vulnerabilidade, suas peculiaridades (se é um edifício, uma aeronave ou um navio), as condições do terreno que o circunda, as condições do tempo no local, entre outros.

d) nas armas

Sua quantidade, tipo, letalidade, localização no ponto crítico, entre outros.

Como se vê, há extensa gama de variáveis dentro dos elementos essenciais de informação que devem ser consideradas para que a classificação do grau de risco ou ameaça acarretado pela crise seja convenientemente realizada. Essa classificação do grau de risco ou ameaça não é uma imposição, é meramente didática, contudo, ela tem importantes reflexos operacionais e de gerenciamento, pois é a partir dessa classificação que o organismo policial encarregado de gerenciar o evento crítico oferecerá o nível de resposta compatível.

Uma polícia que não tem uma clara definição de classificação dos eventos, fatalmente não empregará os recursos corretamente.

2.8 NÍVEIS DE RESPOSTA

A cada grau de risco ou ameaça corresponde um nível de resposta do organismo policial. Esse nível de resposta sobe gradativamente na escala hierárquica da entidade, na medida em que cresce o vulto da crise a ser enfrentada. Os níveis de resposta adequados a cada grau de risco ou ameaça, segundo Monteiro (1996), são quatro:

a) nível um

A crise pode ser debelada com recursos locais. A ocorrência pode ser controlada com os próprios recursos da unidade afetada. Estes recursos poderão conter maior poder ofensivo, tais como patrulhas especiais e pelotões de operações especiais;

b) nível dois

A solução da crise exige recursos especializados. Nestas crises será empregado o grupo tático da polícia, que é um efetivo especializado nestes tipos de ações;

c) nível três

A crise exige recursos especializados e também recursos de apoio (outros meios necessários). Nas ocorrências deste nível, além do grupo tático serão empregados outros recursos disponíveis na polícia, tais como: pessoal e meios especializados em comunicações, em informática, informações e outros que a corporação dispuser;

d) nível quatro

A solução da crise requer o emprego dos recursos do nível três e também recursos exógenos.

Nas ocorrências de nível quatro, além dos recursos da organização policial, serão empregados recursos externos para a solução da crise, que poderão ser técnicos de determinada área em conflito.

Como se pode verificar, a cada grau de risco ou ameaça representado por uma crise existe um nível de resposta compatível. Esse nível de resposta vai desde o emprego dos recursos locais (no caso de um assalto a banco sem reféns, por exemplo), até o caso em que é necessário o emprego de todos os recursos da organização policial e também dos chamados recursos exógenos, isto é, aqueles pertencentes a outras organizações, inclusive não policiais.

À medida que o grau de risco ou ameaça sobe na escala de classificação, o nível de resposta a ser dado adquire maior vulto nos recursos a serem empregados e na escala hierárquica dos órgãos policiais envolvidos.

Uma correta avaliação do grau de risco ou ameaça representado por uma crise concorre favoravelmente para a solução do evento, possibilitando, desde o início, o oferecimento de um nível de resposta adequado à situação, evitando-se perdas de tempo desnecessárias.

Importa finalmente ressaltar que a avaliação inicial do grau de risco ou ameaça é sempre feita pela guarnição policial que primeiramente toma ciência do evento crítico. Essa avaliação, em que pese ser muitas vezes provisória, depende, como se viu mais acima, dos elementos essenciais de informações de que dispõe inicialmente o policial.

A coleta desses elementos essenciais de informação é quase sempre penosa e de difícil confirmação. Frequentemente, dados de vital importância, como por exemplo: o número de perpetradores ou de reféns somente vem a ser confirmados após a solução do evento.

Nessas condições o responsável pelo gerenciamento de uma crise há que estar alertado para o fato de que a coleta de dados de informações acerca do evento crítico ocorre quase sempre de maneira indireta, sendo importante atentar para as chamadas fontes de informações.

2.9 FONTES DE INFORMAÇÃO

São os elementos que fornecerão as informações sobre a crise. Elas podem ser obtidas de várias formas e ter diversas origens. A prática tem demonstrado que as principais fontes de informações em eventos críticos são as seguintes:

- a) Eventualmente, reféns liberados ou que tenham conseguido fugir;
- b) os negociadores;
- c) os policiais *sniper* (atiradores de precisão) encarregados de observar o ponto crítico;
- d) investigações;
- e) documentos a respeito dos perpetradores e do ponto crítico, tais como:
 - mapas, croquis, fotografias, etc;
- f) vigilância técnica do ponto crítico;
- g) a mídia;
- h) as ações táticas de reconhecimento.

Dentre todas as fontes de informações, as mais fidedignas, para utilização da fase final do evento, são as que têm origem de policiais, pois as demais estarão envolvidas emocionalmente, enquanto que os policiais estarão observando com olhar técnico e crítico. Principalmente as originadas pelos *snipers* e ações de reconhecimento, que possuem um maior domínio sobre o que observar (PONTES, 2007).

2.10 TIPOLOGIA DOS CAUSADORES DE EVENTOS CRÍTICOS

Dos elementos essenciais de informações, sem dúvidas, os perpetradores despontam como os mais importantes de todos, pois eles são os causadores da crise.

Assim sendo, é da mais vital importância que se enfatize a coleta de informações sobre os perpetradores. As suas motivações, os seus antecedentes, a sua periculosidade, a sua destreza no manuseio de armas, etc. Disso pode muitas vezes depender uma solução satisfatória do evento.

A doutrina do FBI divide os perpetradores em três grandes grupos:

2.10.1 Criminoso comum

É o indivíduo que se mantém através de repetidos furtos e roubos e de uma vida dedicada ao crime.

Essa espécie de criminosos geralmente provocam uma crise por acidente, ao ser flagrado pela polícia, com o objetivo de fugir e resguardar a sua vida agarra a primeira pessoa ao seu alcance, e toma-a como refém e passa a utilizá-la como garantia, tentando neutralizar a ação dos policiais.

O grande perigo desse tipo de causadores de eventos críticos está nos momentos iniciais, pois está sob forte tensão emocional. Após a primeira hora começa a diminuir a tensão e volta ao raciocínio lógico. Estes criminosos são dentre os causadores os mais fáceis de lidar.

Dentro deste grande grupo, encontramos também os detentos de casas prisionais (presídios, penitenciárias, FEBEM) que realizam rebeliões, sendo normalmente com o mesmo motivo dos anteriores, a fuga do estabelecimento.

2.10.2 O Emocionalmente perturbado

As pessoas que apresentem transtornos emocionais, psicóticos ou neuróticos, um suicida ou simplesmente alguém com problemas no trabalho ou dificuldades nas relações familiares, compõem a gama de indivíduos classificados como emocionalmente perturbados.

As situações adversas elevam o nível de ansiedade é muitas vezes, altera a própria racionalidade do elemento causador do evento crítico, fato que pode dificultar a condução da negociação. Este tipo de perpetrador apresenta maiores dificuldades para que o negociador conduza a bom termo a negociação diante do que a racionalidade está dissociada da realidade. A escolha de um bom negociador

com conhecimentos que o habilite identificar o perfil psicológico do causador do evento crítico poderá facilitar na condução da negociação.

2.10.3 O Terrorista

É o tipo de causador de eventos críticos que é movido por uma causa, normalmente política ideológica, mas podendo ser também religiosa. É o que causa maior repercussão, pois na maioria das vezes realiza as ações com o objetivo pré-determinado.

Seja qual for o tipo do causador de evento crítico, deve-se evitar, no curso da crise, a adoção de posturas estereotipadas com relação à tipologia e à motivação.

2.11 ELEMENTOS ESSENCIAIS QUE INTEGRAM UM GERENCIAMENTO DE CRISE

2.11.1 Comandante da cena de ação

Ele é o Comandante da Operação. A autoridade máxima de todas as ações desenvolvidas no local da crise. Por ele passarão todas as informações sobre o local. É ele quem determina a estratégia a ser tomada, e todas as ações táticas desencadeadas.

A atribuição de comandante da cena de ação exige extremo grau de responsabilidade, pois o primordial em uma crise é preservar vidas. Daí decorre que toda e qualquer ação desenvolvida no âmbito da cena de ação dependerá da anuência expressa desse policial. Isso revela tratar-se da mais alta autoridade na área em torno do ponto crítico. Concorrente à responsabilidade, exige-se outro pressuposto fundamental que é que o pleno conhecimento da doutrina de gerenciamento de crise.

Doutrinariamente, enfatiza-se a necessidade de conferir a um policial a responsabilidade de coordenar todos os servidores envolvidos no evento crítico, justamente para evitar ordens e contra-ordens. Considerar que cada equipe ou grupo possa agir de acordo com seus critérios é o prenúncio de um caos, em decorrência da desorganização causada pela falta de unidade de comando (MONTEIRO, 1996).

O comandante da cena de ação para a adoção de qualquer medida, utiliza-se de toda uma estrutura pré-estabelecida composta por uma instância técnica de natureza policial com o comando superior da instituição e autoridades dos outros poderes públicos e da instância política.

A instância superior não elabora estratégias policiais e não atua diretamente na crise, contudo, analisa todas as alternativas técnicas indicadas pelo comandante da cena de ação e sugere alternativas que tenham respaldo sob todos os aspectos.

É necessário salientar que a figura do comandante da cena de ação é substituível. Durante a crise, poderá ser substituído por outro policial, a critério dos altos escalões da organização policial envolvida, salientando, no entanto, que a sua autoridade ou a autoridade de quem o venha a substituir não pode ser desrespeitada. As ordens, orientações ou decisões relativas ao evento crítico deverão necessariamente ser transmitidas ao teatro de operações através desse policial.

O objetivo desse postulado doutrinário é óbvio: trazer coesão e definição de autoridade no gerenciamento da crise, evitando-se a dispersão de comando e a prejudicial ocorrência de cadeias de comando paralelas. Essa prerrogativa do comandante da cena de ação traz-lhe, como consequência, uma série de responsabilidades e encargos. Desde a instalação do posto de comando (PC) até a solução final da crise, inúmeras as atividades a serem desenvolvidas pelo comandante da cena de ação. O fato é que ele desempenha um papel decisório e de comando, por isso descarta-se a possibilidade de o comandante da cena de ação assumir funções no grupo de negociação, grupo tático e os demais que compõem o cenário.

Segundo Monteiro (1996, p.35), os principais encargos do comandante da cena de ação, durante a crise são:

- a) participar de reuniões com os negociadores e o pessoal da *special weapons and tactics* (armas e táticas especiais-swat) visando a diagnosticar situações, traçarem diretrizes e alternativas à solução da crise;
- b) participar de reuniões com as autoridades encarregadas do gerenciamento da crise, oferecendo-lhes sugestões e informações para o processo decisório;
- c) analisar e discutir com o pessoal da "swat" as alternativas táticas;
- d) estabelecer claramente as missões de cada elemento que participar da execução do plano específico escolhido;
- e) difundir entre todos os participantes os detalhes do plano, a fim de que cada um conheça o seu papel no conjunto da ação a ser desencadeada;
- f) providenciar algum reforço de pessoal, caso haja necessidade, para o desencadeamento do plano;
- g) realizar, periodicamente, *briefings* com o pessoal da mídia, informando-o acerca da evolução da crise, evitando sempre revelar qualquer decisão referente ao uso da força letal;
- h) verificar a existência dos recursos materiais necessários à execução do plano específico;
- i) providenciar, pelo menos uma vez a cada doze horas, alimentação para os reféns e os elementos que os mantêm nessa condição;
- j) no caso de se tratar de uma situação de crise exótica ou de natureza extraordinária, que possa desencadear alguma catástrofe ou evento de elevado grau de risco para a comunidade, providenciar a presença de representantes ou especialistas da área respectiva (meio ambiente, recursos hídricos, energia nuclear, aeronáutica, epidemiologia, corpo de bombeiros, etc.);
- k) providenciar, ambulâncias, helicópteros e leitos em hospitais de emergência e prontos-socorros para o atendimento de feridos, caso o plano específico preveja o uso de força letal;
- l) verificar se o plano específico observa os denominados critérios de ação, isto é, necessidade, aceitabilidade e validade do risco;
- m) providenciar se possível, um ensaio do plano, corrigindo as deficiências e cronometrando as ações previstas;
- n) verificar se a ação tática escolhida está dentro da capacidade de desempenho dos policiais envolvidos;
- o) providenciar sempre que possível vigilância técnica do ponto crítico para coleta de informações;
- p) providenciar autoridade policial e escrivão para a lavratura de auto de prisão em flagrante delito, que porventura se faça necessário;
- q) providenciar alimentação e alojamento para os policiais, no caso de crises que se prolongam excessivamente;
- r) providenciar os seus períodos de descanso a fim de evitar que a fadiga afete a sua capacidade de decisão; e
- s) no caso de transferência da crise, avisar às autoridades policiais do local de destino, fornecendo-lhes as informações mais detalhadas e atuais possíveis sobre o evento crítico. (MONTEIRO, 1986, p.35).

Ainda elucida Monteiro (1996, p.36) que compete ao comandante da cena de ação na última fase da crise, quando o evento crítico chega num fechamento as seguintes responsabilidades:

- a) adaptar os perímetros táticos a dinâmica da ação tática escolhida, avisando os elementos de patrulha para se protegerem, no caso de tiroteio;
- b) avisar a todos os policiais para se posicionarem em locais apontados como seguros pelo chefe da "swat";
- c) tomar providências com relação à perfeita identificação dos perpetradores e dos reféns, após o término do trabalho da "swat";
- d) resguardar-se, colocando-se em local seguro, evitando assim prejudicar o desenrolar da "resolução" com a ocorrência de qualquer acidente com a sua pessoa;
- e) providenciar o imediato resgate dos feridos, dando prioridade aos reféns e aos policiais, cuidando para que aqueles em situação mais grave sejam socorridos em primeiro lugar;
- f) providenciar para que os perpetradores sejam algemados e recolhidos a local seguro; e
- g) providenciar para que sejam adotadas as medidas de polícia judiciária que forem cabíveis com relação aos criminosos. (MONTEIRO, 1996, p. 36).

Como bem se vê, é ampla a gama de atribuições que recai sobre os ombros do Comandante da cena de ação. Por essa razão, a escolha do homem encarregado dessa missão deve ser a mais criteriosa possível.

2.11.2 Grupo de ação direta

2.11.2.1 Grupo tático

Além do Comandante da Cena de Ação e da equipe de negociação, existe um outro elemento operacional essencial para o gerenciamento de uma crise denominado de grupo tático, ou simplesmente "SWAT", como é internacionalmente conhecido (MONTEIRO, 1996).

O nome "SWAT" é resultado da abreviatura da expressão inglesa "*Special Weapons and Tactics*" (Armas e Táticas Especiais).

Este nome é pouco usual nas forças policiais brasileiras, sendo que normalmente recebe somente a denominação de grupo tático, tendo em vista

integrar uma estrutura maior de gerenciamento de crises, entretanto é necessário ter-se conhecimento de sua origem.

Surgiu no início da década de 60, em Los Angeles/EUA, com a denominação inicial de SWT (*Special Weapons Team*), isto é, “Grupo de Armas Especiais”, como resultado da necessidade que a partir daquela época, algumas organizações policiais norte-americanas sentiram de dispor de um grupo tático altamente treinado, capaz de enfrentar eventos críticos de alto risco, com rapidez e eficiência.

Num primeiro momento, estes grupos táticos (SWAT) foram concebidos com um número de quinze homens. Posteriormente reduziu-se para efetivos de cinco homens e, finalmente, chegou-se a uma concepção senão ideal, mas com contornos adequados para a missão, sendo o efetivo entre sete e dez homens.

É importante ter-se em mente que independente do número de efetivo concebido, o fato é que o conceito de “SWAT” é utilizado em todo o mundo, sendo força essencial para a condução adequada de resolução de uma crise.

Alguns desses grupos são muito famosos como é o caso das “SWAT” das polícias de Los Angeles e Miami; do HRT (*Hostage Rescue Team*) do FBI; do SAS (*Special Air Service*) da Inglaterra, do GSG-9 (*Grenzschutzgruppe 9*) da Alemanha; do GIGN (*Groupe d’ Intervention de la Gendarmerie Nationale*) da França e do GEO (*Grupo Especial de Operaciones*) da Espanha. No Brasil temos várias denominações, tais como: GATE (Grupo de Ações Táticas Especiais), COE (Comandos e Operações Especiais), TIGRE (Tático Integrado de Grupo de Repressão Especial), GOE (Grupo de Operações Especiais), COT (Comando de Operações Táticas) dentre outras.

Basicamente, um grupo tático é integrado por dois componentes táticos: os franco-atiradores, também denominados de “*sniper*” ou ainda chamados de atiradores de elite, e a equipe de assalto (*assalters*), a quem incumbe a missão de resgate, propriamente dita.

Essa divisão ocorre somente para fins didáticos e para fins de planejamento operacional, haja vista que na prática, tendo em vista o grau de profissionalismo exigido para seus integrantes, todos os policiais devem possuir aptidão tanto para atuar como atiradores de elite (*sniper*) como para agir como atacante (*assalters*) do chamado grupo de assalto.

Aspecto a ser realçado é de que todo grupo tático é comandado por um policial denominado comandante do grupo tático.

Segundo observa Monteiro (1996), o conceito de grupo tático baseia-se nos seguintes fundamentos doutrinários:

- a) é uma unidade paramilitar de pequeno porte (5 a 10 homens);
- b) fundamenta-se na hierarquia, na disciplina e na lealdade;
- c) o recrutamento é feito na base do voluntariado, sendo a escolha pautada na conduta, na coragem e na experiência do candidato em soluções de crise;
- d) o grupo é submetido a treinamento constante e tão assemelhado quanto possível à realidade; e
- e) os seus integrantes trabalham em regime de dedicação exclusiva ao grupo. (MONTEIRO, 1996, p.79).

Através destes fundamentos doutrinários verifica-se que estes grupos são eficientes e disciplinados, mas a organização policial deve exercer sobre eles um rigoroso controle, para não se tornarem perigosos e violentos, devendo-se evitar utilizá-los em missões onde não sejam necessários. Esse controle, não deve inibir a atuação ou prejudicar a coesão interna.

O recrutamento para estes grupos é regido pelo voluntariado, pois a atividade expõe os integrantes permanentemente a elevados perigos e estão sujeitos a ocorrências com iminente risco de morte. O policial, passando a integrar o grupo tático, estará sujeito às suas regras e princípios, que não cumpridos, acarretam a exclusão do grupo.

Incumbe à força policial capacitar os integrantes do grupo tático, proporcionando-lhes todo o apoio e assistência, tanto no caso de acidentes, como no caso de distúrbios emocionais ou psicológicos. Isso decorre dos princípios que regem as ações destes grupos, pois normalmente se deparam com situações que exigem uma ação tática com rapidez, surpresa e agressividade, sob pena da missão fracassar. Por isso é exigência que seus integrantes estejam e demonstrem um alto nível de estabilidade emocional a fim de não prejudicar as ações do grupo.

Sendo os grupos táticos responsáveis pelas ocorrências de maior risco, e sujeitos aos problemas decorrentes, impõem-se inafastáveis princípios morais e que sejam dotados de rígidos fundamentos éticos.

Os fundamentos éticos dos grupos táticos são os seguintes: responsabilidade coletiva; fidelidade aos objetivos doutrinários; voluntariado; dever do silêncio.

Primeiramente a responsabilidade coletiva esta diretamente relacionada à solidariedade que deve existir entre os participantes do grupo tendo em vista que a

ação é única e todos são responsáveis pelos atos praticados durante uma ação tática. Isso significa um aumento de responsabilidade considerando que um ato pode refletir sobre todo o grupo.

Consoante lição doutrinária de Monteiro (1996), o segundo fundamento ético é a fidelidade aos princípios doutrinários que um grupo tático somente deve ser empregado dentro da mais estrita e rigorosa observância dos princípios doutrinários do gerenciamento de crise. Esta recomendação é válida para os Comandantes das Polícias. Eles não devem por qualquer ocorrência rotineira acionar o grupo tático. A finalidade perspicua de um grupo tático é agir em situações de crise, quando existe perigo de morte de pessoas na condição de reféns.

Ainda na mesma linha de raciocínio Monteiro (1996) apresenta como terceiro fundamento ético o voluntariado.

Como se apresentou anteriormente, o voluntariado é a forma de recrutamento, mas também um fundamento ético. Decorre deste princípio que nenhum policial poderá ser coagido ou induzido a permanecer no grupo. Neste viés, não importa o quanto a organização policial tenha investido no seu treinamento, se ele quiser ser desligado, não se deve impedir.

Por derradeiro, apresenta-se como fundamento ético o dever do silêncio. As atividades que o Grupo Tático executa são de caráter reservado, devendo ser preservado o seu sigilo, o integrante não pode comentar fora do grupo, missões, treinamento e informações recebidas. A doutrina dentro do princípio da lealdade faculta-lhe o direito-dever de discutir sobre os assuntos nos "*briefings*" e reuniões do grupo, exigindo correção de rumo, mas veda-lhe qualquer direito de divulgação sob pena de exclusão.

Este aspecto não representa uma violação ou inobservância de aspectos ligados à legalidade da ação, pois a apuração da infração penal é um quesito indispensável para a transparência das ações dos grupos táticos, o que se deve preservar é a ação especulatória da mídia que busca heróis ou bandidos (MONTEIRO, 1996).

2.11.2.2 Grupo de negociação

O grupo de negociação é estruturado com a finalidade de estabelecer as estratégias de negociação e, após aprovação do comandante da cena de ação, aplicá-las conforme a doutrina de gerenciamento de crise. Esta equipe desempenha o papel de realizar a interlocução com os perpetradores, e neste sentido, é importante que ela esteja devidamente estruturada.

Para alcançar estes objetivos, a equipe de negociação deve ser composta com a seguinte estrutura básica:

a) negociador principal: é o interlocutor com os perpetradores; a ele incumbe a ligação entre o ponto crítico e os demais componentes da crise.

b) negociador secundário ou reserva: auxilia o negociador principal, registrando todos os contatos com os perpetradores, grava todas as conversações, fornece novos dados ao negociador principal, esta sempre em condições de substituir o negociador principal em caso de fadiga ou outros fatores e organiza todos os dados para que haja uma análise da situação.

c) consultor: é normalmente um especialista em comportamento, psicólogo ou psiquiatra, que necessariamente não necessita ser um policial e vai avaliar constantemente o estado mental do perpetrador e do negociador. Ele deve também, permanecer ao longo do processo de negociação para manter a objetividade além de indicar os instrumentos técnicos que auxiliem na negociação ou abordagem adequada a cada caso, a partir do perfil psicológico e comportamental das pessoas que estão no ponto crítico.

d) chefe de equipe de negociação: organizar o grupo, distribuir tarefas e supervisionar atividades, funcionando como elemento de ligação entre a equipe de negociação e os demais integrantes do grupo de ação direta. Ele está diretamente subordinado ao comandante do teatro de operações e submete a apreciação deste todas as deliberações e estratégias indicadas. Além disso, avalia o negociador principal e, em caso de inadequação na condução da negociação com os perpetradores, o substitui pelo negociador secundário.

O papel fundamental do negociador é o de servir de intermediário entre os causadores do evento crítico e o comandante do teatro de operações. Funciona ele, portanto, como um catalisador no processo dialético que se desenvolve entre as

exigências dos causadores do evento crítico (tese) e a postura das autoridades (antítese), na busca de uma solução aceitável (síntese).

O negociador desenvolve um papel tático diante do que necessita ser bem treinado e dotado de características pessoais bem peculiares.

Dentre essas características, segundo a doutrina do FBI, podem-se enumerar as seguintes: conhecimento global da doutrina de gerenciamento de crises; respeitabilidade e confiabilidade; maleabilidade; fleuma e paciência; espírito de equipe; disciplina; autoconfiança; autocontrole; comunicabilidade e perspicácia.

Essa listagem é meramente exemplificativa, constituindo, no conjunto, aquilo que poderia ser considerado como o perfil do negociador ideal.

Evidentemente, existem bons negociadores a quem faltam algumas dessas qualidades, mas é obvio que algumas delas são essenciais, não podendo faltar em nenhum negociador, como é o caso da responsabilidade e confiança e da comunicabilidade.

Um negociador que não inspira respeito e confiança nos seus pares e nos causadores do evento crítico não tem a mínima possibilidade de bom êxito. Daí resulta um dos grandes axiomas da negociação que é o de que *“negociador confiável torna a negociação viável”*.

O mesmo acontece com a comunicabilidade. Como esperar bons resultados de um negociador que não tenha qualidades semiológicas suficientemente desenvolvidas para se comunicar com desenvoltura, sob pressão, com pessoas perigosas, em momentos de crise?

Seja como for, o que importa destacar é que o negociador seja um policial dotado de certas características — inatas ou adquiridas através de treinamento que possibilitem conduzir a negociação aos fins colimados pela doutrina e pelos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

O negociador deve ser voluntário, preferencialmente um policial experiente e em excelente estado físico e mental. Logicamente, deve ter facilidade para desempenhar tarefas cognitivas em estado de tensão.

O negociador, ainda, deve reunir algumas características desejáveis que fosse determinante no convívio com situações emocionalmente tensas.

Ter e demonstrar maturidade emocional para manejar com cautela abusos, ridicularidades e declarações insultosas, advindas do perpetrador. E neste particular,

estas situações limites também se originam das autoridades que pressionam os policiais para que dêem uma rápida solução ao problema.

Deve ser bom ouvinte e ter excelentes habilidades como entrevistador, transmitindo confiança e credibilidade. Estabelecido um vínculo de confiabilidade entre o negociador e o perpetrador, as tratativas progressivamente mudarão e ao invés de se discutir posições, a tônica circundará princípios e o negociador poderá desenvolver um argumento lógico bastante consistente com acentuado senso comum.

O negociador deve possuir uma grande capacidade de adequação aos vários extratos sociais de forma a compreender a realidade e os interesses de cada ator social envolvido.

Da mesma forma que seguir os fundamentos da doutrina de gerenciamento de crises rumo ao esforço em solucionar o problema através da negociação, deve aceitar o fato de que, se a negociação por qualquer motivo não prosperar, e havendo riscos para pessoas envolvidas, deverá auxiliar na preparação para ação de assalto (PONTES, 2007).

2.11.2.3 Grupo de vigilância técnica

Este grupo é o responsável por executar vigilância técnica sobre o local da crise. O principal objetivo é o de obter informações para subsidiar a condução das negociações e a tomada de decisões por parte do Comandante do Teatro de Operações. Deste grupo sairão as opções de vigilância que serão decididos pelo comandante do teatro e operações, e após instalarão os equipamentos necessários. O suporte tecnológico é indispensável para o registro de todos os acontecimentos, bem como a coleta de informações.

Neste particular salienta-se que o aporte de recursos tecnológicos também são indispensáveis para a resolução da crise como forma de proporcionar aos profissionais envolvidos as melhores condições de trabalho possível (MONTEIRO, 1996).

2.11.2.4 Grupo de inteligência

Competem ao Grupo de Inteligência a coleta, processamento, análise e difusão das informações, e ainda, as ações a serem desenvolvidas deverão seguir as diretrizes investigatórias, mantendo um quadro atualizado da situação da crise.

Como em toda ação policial, a atividade de inteligência é indispensável, à medida que produz a coleta de informações relacionadas ao caso. Equipes de coleta de informação, que percorrem locais diversos em busca de qualquer dado que possa contribuir com o gerenciamento da crise, enfocam esforços para desempenharem suas tarefas com rapidez e confiabilidade.

Esta atividade deve ser desempenhada por pessoal especializado na área de inteligência policial estando ligados ao Comandante da Cena de Ação (MONTEIRO, 1996).

2.11.2.5 Elementos de apoio

Nas ações e operações policiais militares torna-se indispensável um grupo de apoio que desenvolva atividades de suporte com o objetivo de assegurar recursos financeiros, administrativos e logísticos para o adequado gerenciamento da crise. É de responsabilidade dos policiais que compõem esta estrutura instalar o posto de comando, providenciar alimentação, transporte, iluminação, equipamentos de isolamento, e todos os demais recursos que se fizerem necessários para o atendimento adequado que o caso exigir.

Frise-se que a doutrina sugere que estes elementos não devem desempenhar tarefas relacionadas a estratégias e técnicas para o enfrentamento da crise. A missão específica, como já salientada, é o suporte técnico sem o qual uma negociação vai enfrentar grandes dificuldades e o comandante do teatro de operações ao invés de estar canalizando seus esforços para análise operacional da situação, estará envolvido com questões relacionadas, por exemplo, a alimentação que será fornecida em troca de um refém (MONTEIRO, 1996).

2.11.2.6 Elementos de assessoria

Toda crise sempre apresenta certo grau de risco, o que por vezes, exigem que o Comandante do Teatro de Operações tenha sempre disponível um assessoramento (técnico ou especializado) que lhe ermitã responder as suas indagações e dúvidas sobre assuntos de vital importância para o gerenciamento do evento.

Essa assessoria pode ser realizada por elementos especialistas nas seguintes áreas: Grupo Tático; Negociação; Vigilância Técnica; Mídia; Legal; e Especialistas estranhos a atividade policial, como por exemplo, medicina, meio-ambiente, energia nuclear, entre outros (MONTEIRO, 1996).

O Comandante do Teatro de Operações, embora tenha uma grande cultura policial e capacidade de exercer tal função, evidentemente, não conhece em profundidade todas as áreas técnicas que envolvem um gerenciamento de crise, e o processo de tomada de decisão agrega uma gama de informações que advêm de especialistas de diversas áreas técnicas, conforme apregoa Herbert Simon, em sua clássica obra o Comportamento Administrativo :

“O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação que está envolvido e da maneira como percebe essa situação” (SIMON, 1965,p.58).

2.12 FASES DO GERENCIAMENTO DE CRISE

A doutrina de gerenciamento de crise do FBI (PONTES, 2007) preocupou-se em estabelecer fases distintas de um gerenciamento de crise, uma vez que são etapas merecem considerações especiais a respeito das providências que cada uma requer. De que adiantaria realizar uma negociação favorável e não viabilizar todas as condições para um fechamento organizado da crise; da mesma forma como

estabelecer um processo de gerenciamento organizado se as medidas preliminares não foram observadas ou como empregar um grupo tático se não os possuímos. Desta forma as fases do gerenciamento de crise são:

2.12.1 Pré-confrontação

Conforme trazido por Monteiro (1996) é a fase que antecede à eclosão de um evento crítico. Durante esta fase a organização policial se prepara e se apresta para enfrentar qualquer crise que venha a ocorrer na sua área de competência. Como já foi tratado anteriormente, quanto melhor treinada e preparada uma organização policial para o enfrentamento de uma crise, maiores são suas chances de obter bons resultados.

A preparação deverá abranger todos os escalões da organização policial, utilizando-se da metodologia de ensino e meios de difusão empregados consoante as peculiaridades de cada força, mas não deverá estar dissociada de treinamentos e ensaios que possibilitem a plena capacitação em níveis individuais, de grupo e de sistema.

Diante disso observa-se que somente o preparo individual não atende às necessidades para o atendimento de uma crise. Depreende-se de um esforço coletivo, com o desenvolvimento de uma metodologia de trabalho eficiente na resposta aos eventos críticos e também a implementação de um sistema institucional eficiente e padronizado. Os treinamentos, adestramentos e exercícios devem desenvolver a plena capacidade de agir e decidir sob pressão.

A atualização e reciclagem da doutrina e das normas devem ser constantes, visto a dinâmica das alterações estruturais e conjunturais, merecendo estudos continuados e uma atualização freqüente.

A pré-confrontação, contudo, não resume apenas o preparo das instituições policiais para o enfrentamento de uma crise, mas engloba também as medidas e ações ligadas a antecipação e a prevenção.

A antecipação consiste na identificação de situações específicas que apresentam potencial de crise e a adoção de contramedidas que visem neutralizar, conter ou abortar tais processos. Planos de segurança em estabelecimentos

prisionais, prédios públicos, locais de risco ou qualquer situação que determine uma possibilidade potencial para a eclosão de uma crise, como escoltas de segurança máxima; o elemento fundamental da antecipação é a existência de indicadores consistentes que indicam a clara evidência da possibilidade de uma crise.

A prevenção consiste no desenvolvimento de um trabalho com características genéricas, realizado com o objetivo de evitar ou dificultar a ocorrência de um evento crítico ainda não identificado, mas que se apresenta de uma forma puramente potencial.

No tocante as medidas preventivas estas se apresentam como sendo a adoção de uma série de procedimentos preventivos desenvolvidos com o objetivo de minimizar os efeitos de uma crise ou impedir que ela ocorra; neste sentido, pode-se exemplificar com: campanhas preventivas junto à comunidade, rotinas bem elaboradas e executadas em todos os órgãos e estabelecimentos públicos e privados e que podem resultar em um trabalho educativo e de resultados muito favoráveis.

A pré-confrontação cuida também da metodologia de elaboração dos planos de segurança, que é o documento através do qual a organização policial estabelece normas e rotinas de caráter interno com vistas a disciplinar o gerenciamento de crise.

É através desse plano que a organização policial condensa seus princípios doutrinários que deverão ser observados antes, durante e após a ocorrência de um evento crítico. Esta norma deve englobar as regras de aprestamento, treinamento, adestramento, e reciclagem que integram a fase de pré-confrontação; deve estabelecer, também, as rotinas que englobam as fases da resposta imediata, do plano específico e da resolução, que serão abordados a seguir.

2.12.2 Resposta imediata

É a fase da confrontação em que a organização policial irá por em prática o real conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises. Trata-se da reação ao evento crítico, sendo esta basicamente a de dar o primeiro atendimento à ocorrência, dirigindo-se para o local da crise e a adoção das medidas de contenção, isolamento e início das negociações. Ressalte-se que entremeio a estas medidas,

outras como coletas de informações, solicitação de reforço especializado e comunicação ao escalão superior devem ser adotadas a partir das primeiras realizadas pelo oficial responsável.

Estes procedimentos básicos vão determinar uma maior ou menor possibilidade de resolver-se a crise satisfatoriamente, pois eles, em sendo os primeiros procedimentos, determinaram o grau de adestramento e qualificação da polícia para o enfrentamento de uma crise. Neste particular, é que nota-se a incidência e a manifestação das maiores dificuldades que as polícias brasileiras, de um modo geral, enfrentam para conduzir este tipo de evento.

As medidas preliminares do gerenciamento de crise na fase da resposta imediata conforme trazido por Monteiro (1996) são: **conter** a crise, **isolar** o ponto crítico e **iniciar as negociações**.

a) conter

A ação de conter uma crise consiste em evitar que ela se alastre, isto é, impedindo que os seqüestradores aumentem o número de reféns, ampliem a área sob seu controle, conquistem posições mais seguras ou mais bem guarnecidas, tenham acesso a mais armamento, etc.

b) isolar

A ação de isolar o ponto, que se desenvolve praticamente concomitante a ação de conter a crise, consiste em estremar o local da ocorrência interrompendo todo e qualquer contato dos perpetradores e dos reféns (se houver) com o exterior. Essa ação tem como principal objetivo, obter o total controle da situação pela polícia, que passa a ser o único veículo de comunicação entre os protagonistas do evento e o mundo exterior.

O isolamento da área materializa-se não apenas pela implantação dos perímetros táticos, mas também pela interrupção ou bloqueio das comunicações telefônicas do ponto crítico com o mundo exterior. Os estudos têm demonstrado que quanto melhor for o isolamento do ponto crítico mais fácil se torna o trabalho de gerenciamento da crise, e neste sentido, visa também disciplinar a movimentação de pessoas na área.

Isolar o local representa oferecer um instrumento tranquilizador da situação, pois irá afastar curiosos, e conterá ímpetos heróicos de policiais que eventualmente queiram adotar iniciativas descompassadas com as orientações de quem está no comando da ação. Impor uma barreira física entre o ponto crítico e o resto da

população é delimitar uma área conflagrada onde está ocorrendo uma perturbação da ordem pública em relação ao espaço que está em estado de normalidade.

O isolamento é procedido com a finalidade de dimensionar espaços onde vão atuar elementos diversos que compõem o gerenciamento de crise. Os perímetros de isolamento vão separar as pessoas que estão no ponto crítico, as equipes especializadas e as demais pessoas que não exercem nenhum papel ligado ao gerenciamento de crise.

O primeiro perímetro é o espaço onde estão localizados os agentes causadores do evento crítico e possíveis vítimas, sendo o local destinado às ações da equipe de negociadores e grupo tático. Este perímetro deve estar protegido de qualquer situação externa que possa contribuir para o agravamento da situação. O sobrevôo de um helicóptero, a movimentação de policiais, uma aglomeração raivosa de populares são exemplos de situações que podem provocar uma ameaça ao perpetrador e desencadear ações inesperadas.

O segundo perímetro é o espaço onde vão concentrar-se as pessoas que desempenham um papel específico no processo de gerenciamento de crise; o posto de comando, a equipe de negociadores, a equipe de inteligência, a equipe de apoio técnico, o apoio operacional (ambulâncias, bombeiros, comandante do isolamento, porta-voz) e as autoridades que compõem o plano político e técnico não policial (juízes, promotores, funcionários do primeiro escalão da segurança pública). As pessoas que integram este processo devem permanecer afastadas de qualquer influência externa, para que possam elaborar estratégias com a maior tranquilidade possível e reduzir os fatores que contribuem para o estresse.

Neste local também devem ser afastadas aquelas pessoas que não têm encargos específicos no gerenciamento da crise: motoristas de autoridades, policiais que não compõem nenhuma equipe inserida no processo, ou seja, deverão permanecer neste perímetro somente aqueles que executam tarefas diretamente relacionadas com a crise. O comandante do isolamento, neste particular, exerce um papel de fundamental importância, pois ele deverá estabelecer critérios de triagem e identificação das pessoas que compõem o cenário.

O terceiro perímetro é o local onde se concentram aquelas pessoas que não desempenham papel específico no processo de gerenciamento de crise e, portanto o mais importante e difícil de ser estabelecido. Afastar os populares, a imprensa e os policiais que não compõem os elementos da crise, representa oferecer segurança a

eles e aos que se encontram no ponto crítico. Estabelecer e manter o mais rápido possível o isolamento é prevenir a incidência de qualquer atitude precipitada ou que comprometa todos os fundamentos doutrinários e legais que envolvem o gerenciamento de crise.

c) negociar (estabilizar)

Na fase de resposta imediata, o entendimento de negociação relaciona-se ao estabelecimento de contatos voltados a estabilização da crise. Normalmente, os primeiros contatos com o perpetrador ocorrem com policiais que não possuem conhecimentos de gerenciamento de crise ou técnica de negociação, daí até a chegada dos elementos que compõe uma crise a meta principal é estabilizar a crise. O início das negociações é o terceiro passo essencial a ser dado pela autoridade policial que tomou ciência da crise. Mesmo que essa autoridade policial não seja aquela que ficará encarregado do processo de gerenciamento é indispensável que dê início imediato as negociações. O clima de profunda tensão e incerteza vivido pelos perpetradores nos primeiros momentos da crise pode levá-los a atitudes de nervosismo, que poderá não se repetir no decorrer da crise, quando já obtiverem um controle da situação e passarem a disciplinar as suas palavras e emoções. Importantes dados e informações podem ser fornecidas pelos próprios causadores do evento crítico nesses momentos iniciais de negociação, facilitando uma posterior diagnose da crise.

Estes primeiros contatos deverão obedecer alguns princípios estabelecidos para a negociação, que será mais detalhado a seguir, durante a fase do plano específico e que é desencadeado por elementos especializados. Contudo, fundamentalmente, se nesta fase houver alguma possibilidade ou manifestação de vontade dos perpetradores estabelecerem algum tipo de manifestação no sentido de se entregarem à polícia ou, ao contrário, imporem pressões para que sejam atendidas as suas exigências, é importante que o policial que faz os contatos preliminares exponha-se ao menos e tenha presente que é descartado estabelecer qualquer acordo que envolva armas, coletes balísticos, trocas de reféns por policiais, bebidas alcoólicas ou drogas (PONTES, 2007).

2.12.3 Plano específico

Nesta fase, os responsáveis pelo gerenciamento da crise, elaboram estratégias com o objetivo de solucionar a crise. Este processo cognitivo vai encaminhar a solução do conflito a partir de uma opção estratégica negociada ou tática.

2.12.3.1 Estratégia de negociação

Dentre as alternativas sugeridas pela doutrina para a solução de uma crise, certamente a negociação é a mais almejada porque envolve todos os esforços possíveis no sentido de impedir que ocorram conflitos, decorrente de um agravamento da situação onde seja imperiosa a opção tática, como forma de garantir a integridade das pessoas.

A negociação é quase tudo no gerenciamento de crises porque busca soluções menos lesivas. Neste sentido a doutrina de gerenciamento de crises do FBI (MONTEIRO, 1996) enfatiza que: “... *gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorrer de se esgotarem todas as chances de negociação, deve-se persistir ainda mais...*”. Os preceitos doutrinários evidenciaram que a negociação é considerada uma ferramenta indispensável e prioritária no processo de gerenciamento de crises.

A negociação deve estar norteada pelos seguintes objetivos:

- a) ganhar tempo;
- b) abrandar exigências;
- c) colher informações;
- d) prover suporte tático;
- e) garantir a vida dos reféns.

Como naturalmente se entende, uma negociação envolve, em geral, lados opostos com interesses conflitantes. Portanto, o sucesso de uma negociação

ancora-se em princípios básicos para que se aumentem as possibilidades de sucesso na sua condução.

Um dos pontos fundamentais que sustentam qualquer negociação é o entendimento que se há um conflito de interesses não há lados vencedores ou perdedores, pois este processo engloba trocas, acordos e decisões que contemplem interesses mútuos. Quando há vencedores, são de ambas as partes e da mesma forma, se há perdedores, são ambas as partes.

No trato destes interesses, há também que se ter a compreensão de que as tratativas e posições são construídas a partir do pressuposto que há credibilidade entre as partes. Um blefe, uma mentira ou uma opção tática mal sucedida, pode comprometer definitivamente qualquer possibilidade de se restabelecer uma nova fase de negociação.

Segundo Monteiro (1996), algumas táticas de negociação são indispensáveis para que se alcancem os objetivos desejados. No contato com o perpetrador procure ganhar tempo tendo em vista que:

- a) necessidades humanas básicas (comida, água, sono, necessidades fisiológicas) são realçadas;
- b) ansiedade tende a se reduzir;
- c) mais pessoas começam a pensar racional e menos emocionalmente;
- d) estabelece-se a “Síndrome de Estocolmo²”;
- e) a obtenção de informações aumenta as chances de decisões mais racionais;
- f) melhoria qualitativa do vínculo entre o negociador e o perpetrador – estabelecimento de confiança.
- g) as expectativas do perpetrador podem diminuir levando-o a concordar com as condições do negociador;
- h) o incidente pode simplesmente terminar por si mesmo.

² A Síndrome de Estocolmo foi originalmente desenvolvida e descrita como o fenômeno de ligação entre os reféns e seus captores. O nome refere-se ao episódio de um assalto a um banco na Suécia, em 1973, quando quatro pessoas foram mantidas por seis dias por dois homens. Os reféns e os seus tomadores ligaram-se e os reféns realmente passaram a ver seus captores como protetores frente a polícia. Pesquisas posteriores encontraram que a mesma reação ocorria em todos grupos de reféns estudados, incluindo membros de seitas religiosas, mulheres espancadas, vítimas de incesto e crianças maltratadas. É um fenômeno universal que pode ser instintivo e ter uma função de sobrevivência da vítima.

- i) a estratégia de se ganhar tempo, também pode decorrer em desvantagens como:
- j) negociadores, grupo de assalto e pessoal de comando podem ser levados, pelo cansaço ou tédio, a decisões equivocadas;
- k) pode haver perda de objetividade pelo negociador; tentativa de abreviar o incidente pode conduzir a ações precipitadas.

As técnicas de negociação também indicam estratégias para se estabelecer contatos com o perpetrador de forma eficiente, e para isto, devem ser observados alguns métodos que podem oportunizar uma melhor visualização da situação e torná-la mais razoável através do ganho de tempo.

Neste sentido, o contato pode ser estabelecido através de contato direto, ou seja, face a face, onde pode haver uma melhor avaliação do estado mental do perpetrador e o estabelecimento de vínculos. Contudo este método de contato é arriscado porque há a proximidade física, devendo ser observado as seguintes regras:

- a) certifique-se de estabelecer um acordo com o perpetrador, promessa de não agressão bilateral, e isto representa um diálogo tranqüilo, amistoso e voltado a confiabilidade mútua;
- b) dialogar com o perpetrador lhe apontando uma arma, ou vice versa, não indica a possibilidade de uma interlocução com vínculos de confiabilidade. Outro aspecto relacionado ao método de contato direto, é que ele não deve ser empregado com mais de um perpetrador por vez.
- c) o olhar firme, mas não agressivo, podem facilitar a comunicação. Além disso, há alguns cuidados que o negociador deve observar durante o contato direto:
 - tenha sempre uma rota de escape.
 - nunca dê as costas ao perpetrador ou faça qualquer movimento brusco.
 - não invada o espaço do seqüestrador, atente para comportamento não verbal.

Além do contato direto, também poderão ser utilizados outros métodos para que se estabelecimento de comunicação através do telefone, do diálogo através de obstáculos físicos, bilhetes ou alto-falantes.

Estabelecido o contato através de um dos métodos anteriormente tratados, o negociador deverá procurar coletar os primeiros dados do perpetrador e dos que se encontram no ponto crítico, através de uma linguagem acessível e com perguntas que conduzam o perpetrador a dar respostas detalhadas e não lacônicas.

Para Monteiro (1996), também é necessário procurar estabelecer o estado emocional do perpetrador verificando se ele está:

- a) pensamento coerente;
- b) confuso ou lógico;
- c) calmo, ansioso ou em pânico;
- d) o que se pode fazer para reduzir o estresse (facilitar a negociação);
- e) determine o grau de dedicação à sua causa;
- f) tem auxílio de companheiros;
- g) pertence a algum grupo radical.

Nestes primeiros contatos é recomendável evitar posições negativas ou que imponham dificuldades na relação. Usar algo tipo “vou tentar conseguir isso com meu chefe, mas creio que vai ser bastante difícil”, para depois de um tempo conveniente informar que aquela solicitação não foi aceita como algo razoável, é uma estratégia que conduz a reflexão sobre aos motivos e os princípios que a fundamentaram e não apenas vai discutir-se uma simples posição. Não pergunte o que ele quer, deixe que ele mesmo faça seus pedidos (PONTES, 2007).

O prazo fatal, que é a ameaça de morte do refém em troca de uma exigência, deve ser abrandado com o argumento da falta de competência do negociador em tomar uma decisão ou posição a respeito da solicitação. Desta forma é possível ganhar tempo e não ceder a uma exigência prematuramente.

Nesta fase também é importante manter o perpetrador tomando decisões, ouvindo-o, e evitando irritá-lo. Uma postura tranquila não deve ser confundida com insegura, o importante é que barganhar e eventualmente fazer pequenas concessões, demonstra boa vontade, o que pode ser decisivo na continuidade para conduzir a negociação a uma resolução legalmente aceitável.

Nas primeiras etapas da negociação, o perpetrador pode ter cometido alguns atos ou até mesmo crimes antes de se estabelecer o canal de contato, por isso, assegure-se que, qualquer que tenham sido os últimos resultados, o que importa é o que vai acontecer dali por diante.

Não obrigar o perpetrador a adotar medidas extremas, mas tentar convencê-lo de que ambos estão ganhando com o processo conduzem as negociações a acordos honestos. Mantenha-se íntegro, caso contrário o processo de negociação estará severamente prejudicado.

Em relação aos reféns, é importante obter informações a respeito deles, contudo, nos primeiros contatos não lhes direcione muita atenção. Oportunamente pergunte não pelos “reféns”, mas sim pelas “pessoas”, incluindo o perpetrador em suas preocupações. Esta estratégia visa humanizar as relações entre os envolvidos no processo.

Durante as negociações poderá ser barganhar algumas concessões que resulte na troca por reféns. Neste processo, com o objetivo maior de preservar vidas, dar prioridade a reféns feridos ou retirar do local de risco aquele que oferece maiores probabilidades de ser animalizado e sofrer agressões é a melhor estratégia. Aspectos estes existentes na “*Síndrome de Estocolmo*”, segundo Monteiro (1996), como se vê abaixo.

Para se diagnosticar se a negociação vai bem, pode-se valer de alguns indicadores:

- a) ninguém foi morto desde o início das negociações;
- b) a frequência de ameaças aos feridos diminuiu;
- c) o volume de diálogos com o perpetrador aumentou e fala-se menos em violência;
- d) perpetradores mais calmos;
- e) raciocínio mais lógico;
- f) falam em aspectos subjetivos;
- g) racionalidade;
- h) ameaças aos reféns diminuem;
- i) diminuem as exigências.

Da mesma forma para detectarmos se a negociação vai mal, outros indicadores assinalam alguns aspectos como:

- a) perpetradores evitam conversar;
- b) agressividade aflorada;
- c) raciocínio ilógico;
- d) emotividade;

- e) desencadeamento de ações violentas;
- f) irredutível nas exigências;
- g) morte recente (criança / policial).

Estes indicadores vão apontar qual a estratégia mais viável para a condição da resolução da crise, isto é se vai pender-se por uma opção negociada ou tática.

Constituem-se em regras e estratégias básicas de negociação:

- a) escolha o momento correto para fazer contato;
- b) estabilize e contenha a situação;
- c) evite negociar cara a cara;
- d) identifique-se como negociador;
- e) estabeleça um código de reconhecimento;
- f) evite as palavras: reféns, seqüestrados, superiores e problema;
- g) ouvir muito e falar pouco sem cortar a conversa do perpetrador;
- h) não responda a agressões;
- i) demonstre respeito pelo delinqüente;
- j) fale mais baixo e devagar;
- k) não ameace os perpetradores;
- l) evite truques e blefes;
- m) nunca prometer o que não pode cumprir;
- n) procurar ganhar tempo;
- o) desconfie sempre;
- p) abrandar exigências - regatear sempre;
- q) cada concessão exigir algo em troca;
- r) não permitir a troca de reféns;
- s) policial não pode ser refém voluntário;
- t) não conceder armas e munições;
- u) não fornecer bebidas alcoólicas ou drogas;
- v) nunca dizer não;
- w) nunca ignorar exigências;
- x) estimular a rendição;
- y) o refém é a garantia dos bandidos;
- z) desenvolver a " *Síndrome de Estocolmo*";
- aa) garantir a integridade dos bandidos;

- bb) não tome a iniciativa de sugerir nada;
- cc) não estabelecer nem aceitar prazos fatais;
- dd) pedir aos perpetradores constantes provas de vida das pessoas tomadas;
- ee) não envolver pessoas não policiais nas negociações;
- ff) gravar conversações e preservar documentos para perícia;
- gg) prestar atenção aos vícios de linguagem;
- hh) não delatar decisões táticas;
- ii) apoiar as ações táticas através da negociação;

2.12.3.1.1 A “síndrome de Estocolmo”

O termo “Síndrome de Estocolmo” decorreu de uma crise ocorrida em 1973, na cidade de Estocolmo, capital da Suécia, onde em uma tentativa de assalto ao banco “*Sveriges kredit Bank*”, um homem armado foi cercado pela polícia durante a prática do crime. Imediatamente ele tomou como refém três mulheres e um homem, dando início à crise. Ameaçando matá-los, o perpetrador exigiu o afastamento da polícia e que fosse conduzido até o local um antigo companheiro seu que se encontrava preso. As negociações prolongaram-se por seis dias, e neste período os reféns foram animalizados e mantidos na caixa-forte do banco.

Com a evolução das negociações, os perpetradores optaram em se entregar e saíram do banco protegidos pelos reféns, que eram utilizados como escudos; os reféns com as mãos para cima eram enfáticos em pedir que a polícia não fizesse nada contra os perpetradores.

Tempos depois, uma das reféns manifestou grande estima por um dos perpetradores e passou a visitá-lo na prisão com o propósito de, após o cumprimento da pena, casarem. Comprovadamente se apurou que durante a crise, ambos não estabeleceram qualquer tipo de contato íntimo, ao contrário, todos os reféns eram freqüentemente submetidos a situações de grande estresse (SOUZA, 1996).

Curiosamente, em situações semelhantes, outros reféns manifestaram sentimentos de identificação e simpatia pelos reféns. No Brasil, um dos casos mais

significativos foi o da rebelião no Centro Penitenciário Agro Industrial de Goiás (CEPAIGO) onde um grupo de detentos durante uma campanha de revisão de penas promovido pelo Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, fez autoridades do poder executivo e judiciário reféns nas dependências do presídio. Terminada a crise o Presidente do Tribunal de Justiça, que era refém, manifestou publicamente sua admiração e respeito ao detento Leonardo Pareja, que era um dos líderes da rebelião.

Alguns fatores são indicados como favoráveis ao surgimento da “Síndrome de Estocolmo”, sendo eles: local de confinamento restrito e pequeno; inexistência de revezamento entre os perpetradores na guarda dos reféns; condições adversas comum a perpetradores e reféns; tempo prolongado de confinamento alimentam sentimentos comuns.

No processo de negociação, alguns itens poderão ser negociados como forma de estimular a ocorrência da “Síndrome de Estocolmo”. Dentre elas: fornecer alimentos pré-prontos pode favorecer que um dos reféns tenha que adotar providências no sentido de providenciar a produção da refeição; entregar equipamentos de primeiros socorros pode induzir a cuidados mútuos; franquear o acesso de um médico, além de demonstrar preocupação com os reféns e coletar informações, podem criar situações que induzam perpetradores e reféns terem cuidados comuns (MONTEIRO, 1996).

2.12.3.1.2 A negociação como opção tática

Salienta-se que antes de uma abordagem mais detalhada da negociação e do emprego tático, costumava-se estereotipar a figura do negociador como a de alguém que simplesmente se utilizava de todos os meios persuasórios ao seu alcance para conseguir a rendição dos causadores da crise; quando esse objetivo não era atingido, a tarefa do negociador estava encerrada e a solução da crise ficaria a cargo do grupo tático. Era como se as negociações e o grupo tático tivessem duas missões distintas e excludentes entre si. Com o desenvolvimento dos preceitos doutrinários, ficou evidente que a negociação e a opção tática convergem rumo a

objetivo comum, ou seja, o de preservar vidas e aplicar a lei, e, portanto, agregam esforços combinados para atingir este fim.

A doutrina do FBI mostra que essa concepção revelou-se errônea, porquanto os dois grupos têm, de fato, a mesma missão, isto é, resgatar pessoas tomadas como reféns, e que tal missão permanece a mesma ao longo de todo o evento crítico (MONTEIRO, 1996).

De sorte que, se porventura houver a decisão de uso de força letal, não é o caso dos negociadores serem afastados, mas de utilizarem todos os seus recursos no sentido de apoiar uma ação tática coordenada.

Em outras palavras, o negociador (ou negociadores) tem um papel tático de suma importância no curso da crise.

Esse papel tático, segundo o FBI, pode ser desempenhado de três maneiras: através da coleta de informações, durante as negociações; da utilização de técnicas de negociação que otimizem a efetividade do risco de uma ação tática e pelo uso de técnicas de negociação específicas, como parte de uma ação tática coordenada.

Veja-se então como pode se processar, em cada uma dessas modalidades, o papel tático do negociador.

Na coleta de informações o negociador é a mais confiável fonte de que pode dispor o comandante de cena de ação. Através dele, é possível saber a respeito da condição mental, do estado de espírito e da personalidade dos elementos causadores da crise.

Além do mais, pode um negociador colher preciosas informações através das seguintes táticas:

Durante o diálogo, o negociador pode obter ou confirmar informes acerca do verdadeiro número de perpetradores, de reféns, armas, exigências, nomes e posição social das pessoas envolvidas, etc. Em suma, todos os elementos essenciais de informação de que tratamos anteriormente.

Outra forma de coletar informações é quando o negociador consegue efetivar algum acordo que resulte na soltura de reféns. Isso proporciona a oportunidade de se estabelecer dados preciosos de alguém que estava no interior do ponto crítico, dados esses que podem ser analisados e cotejados com outros obtidos de outras fontes.

Também a retirada de recipientes com água, comida e remédios, pode possibilitar assim a coleta de impressões digitais para confirmação da identidade dos causadores da crise ou dos reféns.

A aproximação do ponto crítico com o objetivo de dialogar ou fazer entregas (de comida, água, cigarros, etc.), possibilita uma observação mais próxima e detalhada do interior do ponto crítico, com a conseqüente coleta de dados que podem ser de grande importância para a orientação do grupo tático. Nesta oportunidade também podem ser procedidos registros, filmagens, fotos, do ponto crítico e das pessoas que lá se encontram, através de equipamentos discretos além, de coletar declarações escritas dos perpetradores ou dos reféns, para análise.

As técnicas de negociação para otimizar a efetividade do risco são aquelas que o negociador utiliza com a finalidade de tornar menos arriscada a ação tática a ser porventura desencadeada pelo grupo tático.

No exercício desse papel, o negociador poderá utilizar-se de recursos para viabilizar uma situação que proporcione a coleta de informação, articular histórias cobertura para justificar aos perpetradores algum ruído ou movimento estranho causado pelo grupo tático nos seus preparativos para o ataque, ganhar tempo através de conversas prolongadas com os causadores da crise visando um melhor amadurecimento das decisões do grupo tático, prolongar a negociação para que o plano de invasão possa ser mais bem detalhado e ensaiado pelo grupo tático, postergar qualquer decisão como forma de estabelecer a “Síndrome de Estocolmo” entre os que estão no ponto crítico e desenvolver um estreito relacionamento confiável com os perpetradores de modo a torná-los mais receptivos as idéias, sugestões e propostas dos responsáveis pelo gerenciamento da crise.

Técnicas de negociação podem fazer parte de uma ação tática coordenada onde o negociador pode ser utilizado para apoiar diretamente uma ação tática. Nesse decisivo papel, o negociador, como coadjuvante do plano de invasão elaborado pelo grupo tático poderá:

Conseguir o ingresso de pessoas no ponto crítico, sob o pretexto de fazer entregas (de água, alimentos, cigarros, etc.), de prestar socorro médico, de realizar reparos em instalações, entre outros; identificar o líder ou o tomador de decisões dos responsáveis pelo evento crítico, estabelecer a sua localização e mantê-lo distraído numa conversa, no momento crucial da invasão; arranjar tarefas para ocupar os bandidos, localizando-os em posições onde eles representem uma menor ameaça

aos reféns ou onde eles se tornem menos capazes de obstruir uma missão de resgate; fazer com que os reféns se posicionem em locais de menor perigo ou onde o socorro seja mais viável no momento da invasão; possibilitar a aproximação de um veículo ou de outro objeto que facilite a ação dos *snipers*; arranjar uma estória cobertura e ruídos paralelos (o funcionamento de geradores de emergência, por exemplo), para ocultar ruídos provocados pelo grupo tático; fazer concessões importantes aos bandidos, levando-os a acreditar estarem obtendo êxito, o que resultará numa queda natural do seu estado de alerta e de suas defesas psíquicas, fator esse de muita importância para que sejam apanhados desprevenidos.

2.12.3.1.3 O negociador não policial

Os órgãos policiais que não tem doutrina, normas ou qualquer tipo de regulamentação a respeito da doutrina de gerenciamento de crises ou de negociação corre o risco de durante um evento crítico criar condições para que religiosos, psicólogos, políticos, magistrados, promotores públicos, funcionários da administração direta que não sejam policiais, atuem como negociadores (PONTES, 2007).

Tal prática tem-se revelado inteiramente condenável, com resultados perniciosos para um eficiente gerenciamento dos eventos críticos.

A falta de alguém capacitado para negociar, pode conduzir as organizações policiais que se enquadram nesta característica, aceitar qualquer um que voluntariamente se apresente para ser negociador.

As polícias que desenvolveram a doutrina de gerenciamento de crises se depararam com o questionamento se a função do negociador poderia ser desempenhada por pessoa que não fosse policial.

O uso de negociadores não policiais é uma experiência por que já passaram quase todas as organizações policiais, especialmente quando, historicamente, as primeiras crises necessitaram da intervenção de alguém para servir de intermediário ou interlocutor entre os causadores dos eventos críticos e as autoridades policiais.

Os melhores indícios fortalecem a idéia de que os primeiros negociadores foram não policiais. A falta de doutrina e regulamentação normativa criou lacunas

que em determinadas circunstâncias, o conflito de competência é evidente (PONTES, 2007).

Também a falta de estrutura funcional das polícias conduz as autoridades a optar em agir conforme critérios pouco definidos, pois deparar-se diante de uma polícia, que, devido ao seu despreparo doutrinário, pretende solucionar o evento através da cega aplicação da lei, com a rendição incondicional dos infratores, gera decisões voltadas à solução do problema com pouca aceitabilidade; a questão é como, nessas condições, a intervenção de alguém, alheio aos quadros policiais, que pudesse servir de mediador, possibilitando assim que o evento seja solucionado através de concessões mútuas indica uma decisão mais razoável.

As doutrinas vigentes consideram esta posição superada e perigosa porque a atuação de um negociador não policial ou policial que desconheça a doutrina de gerenciamento de crise é uma opção de alto risco, comparado a entregar a direção de um veículo para alguém que não está habilitado para dirigir.

A doutrina do FBI, segundo Monteiro (1996) enfatiza que: "...as pessoas, em virtude de geralmente não terem sido treinados para a negociação, tenderão, provavelmente, devido ao estresse causado pela situação, a se apegar aos seus modos e maneiras de falar, ao dialogarem com os perpetradores...". Sendo assim, de acordo com a doutrina, os religiosos tendem a se manter excessivamente moralistas ou teológicos, os advogados sentirão dificuldade em decidir por qual dos lados estariam atuando, e até mesmo os profissionais de psiquiatria, se não tiverem um treinamento prévio a respeito de gerenciamento de crises, em pouco ou nada poderão contribuir, porquanto estão acostumados a serem procurados por pessoas que vão lhes pedir auxílio, e nunca por pessoas que resistam a esse auxílio.

Outro tipo de negociador não policial de que freqüentemente se valem os responsáveis pelo gerenciamento de crises são os familiares de algum dos bandidos. Esta opção também é descartada à medida que um familiar direto do perpetrador pode ser considerado por ele o causador por aquela situação estar ocorrendo, além dos motivos anteriormente sugeridos.

O grande argumento contra a utilização de negociadores não policiais não é tanto a sua falta de preparo, mas a total inexistência de compromisso entre eles e a polícia. Quem pode garantir que, nos contatos realizados com os perpetradores, o negociador não policial vá se manter fiel às orientações e propostas emanadas do comandante da cena de ação.

Mesmo que tal pessoa tenha interesse na solução do evento (um juiz ou um promotor de justiça, por exemplo), quem pode garantir que ela aceitará as diretrizes da polícia, principalmente se, na fase de planejamento específico, estiver se esboçando uma solução com emprego de força letal.

Dentro dessa ordem de idéia, a doutrina do gerenciamento de crises considera inteiramente condenável o emprego de negociadores não policiais.

Psicólogos, psiquiatras e até outros especialistas em ciências comportamentais podem e devem ser bem-vindos ao local da crise, mas a sua atuação se deve se limitar tão somente à prestação de assessoria ao comandante da cena de ação e aos negociadores policiais.

O Agente Especial, DWAYNE FUSELIER, citado na doutrina do FBI, é categórico ao afirmar que *“...a menos que haja razões específicas em contrário, os negociadores devem ser recrutados entre policiais com treinamento apropriado, assessorados por consultores profissionais em psicologia, se necessário”*.

Ainda sobre o negociador, duas últimas recomendações devem ser feitas.

A primeira delas é a de que o comandante da cena de ação se abstenha totalmente de atuar como negociador, ainda que tenha treinamento específico sobre esse assunto e se sinta à vontade para assumir esse papel.

A experiência tem demonstrado que o comandante da cena de ação nunca é um bom negociador porque o negociador não pode ter poder de decisão. Se isso acontecer, os causadores da crise logo perceberão esse detalhe e passarão a interpelá-lo diretamente, instando-o a que atenda imediatamente essa ou aquela exigência, eliminando assim as possibilidades de procrastinação, tão necessárias para se ganhar tempo no curso de uma crise.

Por outro lado, ao se tornar negociador, o comandante da cena de ação, além de desviar os seus esforços e a sua concentração mental de inúmeros outros assuntos importantes que envolvem a missão de gerenciar a crise, tornar-se-á um negociador insuscetível de ser julgado no seu desempenho, pois a tarefa de avaliar e se for o caso substituir o negociador cabe ao próprio comandante da cena de ação, e se este é o negociador, quem o irá avaliar?

A segunda recomendação é no sentido de que se evite utilizar homens do grupo tático, como negociadores, vez que a função que desempenha em uma crise é direcionada a possibilidade de emprego de força e estando preparado para tal,

pode ocorrer a tendência de que o policial incline-se para condução do plano específico rumo à opção tática.

2.12.3.2 Estratégia tática

A opção tática é a menos desejada no processo de gerenciamento de crise porque pressupõe o emprego do Grupo Tático. A sua utilização é aconselhada somente em casos terminais que indicam um grave desvio dos objetivos principais do gerenciamento de crise, como por exemplo, as negociações tornam-se inviáveis e os reféns passam a sofrer agressões ou são colocados em uma situação onde o risco de morte é grave e iminente.

Toda opção tática pressupõe uma ação rápida e eficiente, e neste sentido o grupo tático sustenta os seus ensaios com este objetivo, visando minimizar os riscos para pessoas. Neste particular, o perpetrador sofre grandes possibilidades de ter sua atitude neutralizada conforme o seu grau de ameaça. Um perpetrador que reage violentamente contra a polícia ou contra os reféns reduz as possibilidades de ter sua integridade preservada.

Muitas são as opções táticas que podem ser empregadas, e o comandante do grupo tático vai submeter ao comandante da cena de ação quais as opções possíveis para que haja uma análise e tomada de decisão. A opção tática eleita está diretamente ligada a ações menos lesivas e mais eficientes (MONTEIRO, 1996).

Dentre as diversas alternativas, a última opção tática é o assalto (invasão tática), pois envolve riscos a todos os indivíduos envolvidos (reféns, policiais, perpetradores). Devemos enfatizar que para um assalto obter sucesso a situação tática deve estar favorável, o grupo tático deve ser excelente, bem treinado e bem equipado, para minimizar todos os fatores que compõe a complexidade de uma crise. Dado o extremo risco e dificuldades que estão associados a uma invasão tática, este deverá ser empregado em circunstâncias muito especiais, sustentado em situações de extrema gravidade ou que favoreçam a uma solução mais próxima com os objetivos do gerenciamento de crise, como:

- a) o risco iminente de perigo de morte dos reféns ou ;

- b) a avaliação do comandante do grupo tático julgar que a situação tática oferece considerável expectativa de sucesso.

Toda invasão tática é baseada em fundamentos teóricos que caracterizam uma opção tática tecnicamente eficiente. O primeiro fundamento é a **surpresa**. O Grupo Tático deve aproximar-se do ponto de entrada sem ser detectado, de forma a impedir qualquer ação defensiva dos perpetradores. Os fatores que influenciam esta aproximação silenciosa são: cobertura da equipe de negociação; horário escolhido para a invasão; disciplina do grupo tático na aproximação.

O segundo fundamento teórico determinante de uma ação tática é a **agressividade da ação**. Após arrombado o ponto de entrada, devem ser empregados efeitos de choque no ponto crítico, para manter a superioridade da ação do grupo tático. Estes efeitos de choque podem ser:

- a) mecanismos de distração durante a entrada;
- b) cargas explosivas para abertura do ponto de entrada;
- c) postura dos integrantes do grupo tático.

O terceiro fundamento teórico de uma ação tática é a **rapidez** durante o assalto. Quanto maior o tempo para se chegar aos reféns, maior o perigo. Porém, o homem deve ser rápido o bastante, mas que consiga pensar no que está executando. A tendência normal é de que os pés estejam à frente da cabeça. A segurança vem em primeiro lugar, se o grupo tático não tiver segurança ele não conseguirá salvar os reféns com vida, pois agindo muito rápido aumenta-se a possibilidade de erros.

A ação deve intimidar e sobrepujar os perpetradores a tal ponto que o instinto de sobrevivência force a sua atenção dos reféns para os policiais, neste breve momento de indecisão, os policiais, tendo teoricamente as vantagens do treinamento superior, da surpresa e do equipamento de proteção, serão capazes de neutralizar os perpetradores e separá-los dos reféns.

As opções táticas empregadas dependerão das condições de cada caso e será analisado o objetivo (ponto crítico), as condições do terreno, as condições meteorológicas, o armamento de que dispõem os perpetradores e as próprias condições de equipamento e pessoal do grupo tático. Nestas condições o

comandante da cena de ação e o comandante do grupo tático decidirão qual a melhor opção.

Uma crise que começa em um determinado local, pode se deslocar para outro. Por exemplo, se o perpetrador solicitar ou conseguir apanhar um veículo, terá que ser consideradas outras opções:

- a) assalto ao prédio antes do veículo sair;
- b) assalto ao ar livre, quando sair do prédio e antes de entrar no veículo;
- c) assalto no automóvel, antes de partir;
- d) assalto de emboscada ao veículo, após partir;
- e) assalto ao ar livre, quando sair do automóvel e antes de entrar em uma nova edificação;
- f) assalto ao novo cativo.

A opção tática pressupõe uma série de alternativas que podem ser empregadas de acordo com as condições da situação. Estas opções táticas podem ser: assalto a área confinada; interdição em campo aberto; emboscada a veículo; infiltração sigilosa ao ponto crítico; ataque integrado; assalto de emergência.

2.12.4 Resolução

Esta é a última fase da crise, ou seja, quando o plano específico é posto em execução, o comandante da cena de ação terá como alternativa a opção negociada ou a opção tática.

Nesta fase independentemente da opção selecionada, todos os esforços devem ser mobilizados para que as decisões implementadas ocorram conforme o planejado. Se o perpetrador decide se entregar, todas as medidas devem ser adotadas para que ele, uma vez estando sob a tutela do Estado, tenha sua integridade preservada contra a ação da população enraivecida ou a maus tratos de policiais que eventualmente tenham tido perdas durante a crise.

Na opção negociada, três alternativas conduzirão à resolução da crise, sendo elas a **rendição**, a **resiliência** ou a **transferência do local da crise** (PONTES, 2007).

A **rendição** é a alternativa mais almejada na resolução da crise, pois elimina qualquer forma de alastramento ou conseqüências posteriores. A negociação é conduzida neste sentido e normalmente os perpetradores optam por esta alternativa quando a negociação ofereceu-lhe garantias necessárias para a rendição, há o arrependimento, falta de coragem para prosseguir ou há ausência de refém. Um cenário bem estruturado e uma negociação bem conduzida favorecem este tipo de resolução porque o perpetrador identifica poucas chances de empreender qualquer tipo de reação e ao mesmo tempo sente-se protegido quando da rendição. A situação é completamente inversa quando a polícia está mal estruturada e as negociações são confusas e sem critérios.

A outra opção negociada é a **resiliência**, que é a autorização de fuga dos perpetradores com os reféns. Esta opção ocorre, quando a negociação torna-se inviável e a opção tática oferece poucas possibilidades de sucesso. É uma situação complicada em que na ponderação das prioridades sabe-se que em uma opção tática os reféns praticamente não possuem possibilidades de saírem vivos do local. Há que se ter presente que este tipo de alternativa, uma vez que os perpetradores vão às ruas livremente, pode gerar novas crises, cometer novos ilícitos penais ou defrontar-se com a polícia, que nestas situações tende a estar pouco controlada.

A terceira opção negociada é a **transferência de local**. Nesta situação o objetivo é enfraquecer a posição dos perpetradores com a mudança do espaço físico que ocupam. Por exemplo, autorizar que eles saiam de um prédio e entrem em um veículo, pode modificar as possibilidades de sucesso de uma opção tática. Contudo há que se ter presente que esta alternativa pode inviabilizar uma nova possibilidade de negociação.

Finalmente a resolução pode ser encaminhada através de opção tática, que vai ser indicada após avaliação do comandante do grupo tático e aprovação do comandante da cena de ação conforme as alternativas anteriormente citadas na fase anterior.

Para encaminhar a resolução de uma crise, é necessário o entendimento de se adotar todas as medidas facilitadoras à apuração da infração penal, etapa esta

em que a polícia judiciária passa a desempenhar o papel constitucional que lhe corresponde.

Para isto, algumas providências devem ser observadas como forma de proceder à resolução da crise conforme o planejado:

- a) adaptar os perímetros de isolamento caso a dinâmica da ação tática tenha sido escolhida, como forma de evitar que hajam pessoas feridas que estão fora do ponto crítico;
- b) avisar a todos os policiais para se posicionarem em locais apontados como seguros pelo chefe do grupo tático;
- c) tomar providências com relação à perfeita identificação dos perpetradores e dos reféns, após o término do plano específico;
- d) providenciar o imediato resgate dos feridos, providenciando nos meios que possam agilizar este atendimento;
- e) providenciar para que os perpetradores sejam algemados e recolhidos a local seguro.
- f) providenciar para que sejam adotadas as medidas de polícia judiciária cabíveis com relação evento crítico.
- g) providenciar o recolhimento e a devolução do material porventura cedido ao posto de comando (cordas, binóculos, lanternas, equipamento de escuta técnica, estojos de primeiros socorros, etc.);
- h) elaborar relatórios porventura exigidos pelos seus superiores;
- i) providenciar perícias do local;
- j) realizar, tão logo quanto possível, uma avaliação crítica dos resultados;
- k) efetuar uma última entrevista com os representantes da mídia, informando-os sobre os resultados da crise; e
- l) providenciar o apoio psicológico necessário para os policiais porventura afetados por traumas resultantes do evento crítico (PONTES, 2007).

Uma resolução mal conduzida pode produzir resultados que comprometam todos os esforços empreendidos nas fases anteriores e invalidar qualquer estratégia implementada.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas às indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano.

Portanto, para aqueles que se propõem a pesquisar há necessidade de se utilizar uma série de conhecimentos teóricos e práticos além da capacidade de manipular as técnicas, conhecer os métodos e outros tipos de procedimentos, com o objetivo de alcançar resultados para as questões e perguntas formuladas até a apresentação final do documento (OLIVEIRA, 1998).

Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica. Nesta perspectiva, o problema de pesquisa proposto neste estudo é abordado a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir, que permitirão verificar o nível de conhecimento do gerenciamento de crises dos Oficiais que concorrem à escala de Coordenador do Policiamento de Unidade sob responsabilidade do Comando do Policiamento do Interior da Polícia Militar do Paraná.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A pesquisa é quantitativa/qualitativa, pois visa, além da quantificação, o detalhamento de uma situação real em particular, objetivando saber como está sendo empregada a doutrina de gerenciamento de crises no policiamento ostensivo, sob a ótica dos Oficiais que concorrem à escala de Coordenador do Policiamento de Unidade sob responsabilidade do Comando do Policiamento do Interior.

A pesquisa foi desenvolvida como estudo de caso, que tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas às indagações e questões (OLIVEIRA, 1998) sobre o gerenciamento de crises, com caráter exploratório e descritivo, pois define o problema proporcionando as chamadas intuições de solução, descrevendo comportamentos, definindo fatos e variáveis.

Segundo Rafeli (apud. GODOY, 1995) o caráter qualitativo de pesquisa tem por objetivo analisar em profundidade, a natureza das interações da doutrina de gerenciamento de crise no policiamento ostensivo. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, considerando-se a debilidade de pesquisa sobre o gerenciamento de crise no policiamento ostensivo.

De acordo com Godoy (1995) o estudo de caso é mais utilizado, quando o pesquisador quer saber como e porque determinado fenômeno acontece.

O estudo de caso, além de desvendar as situações delimitadas pelo pesquisador, também se torna um mecanismo de desenvolvimento científico, à medida que, ao ocorrer à elucidação de eventos particulares, novos conhecimentos são revelados e sobrepostos, em um encadeamento de ação-reflexão-ação sobre o contexto mais amplo (LICKS, 2000).

Sendo um estudo de caso, autores como Gil (1994), Triviños (1987), Godoy (1995) e Richardson (1999) enquadram a pesquisa no tipo exploratória e de caráter qualitativo e quantitativo, com o intuito de buscar uma maior compreensão e elucidação do caso em questão.

No método quantitativo foi utilizado o levantamento, que consiste na investigação, através de questionários, do comportamento, efeitos e atitudes de um grande número de indivíduos. O Objetivo é poder ser exploratório visando o teste de teoria já definida.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (GIL, 1994, p. 46).

O caráter qualitativo da pesquisa que se desenvolve num objetivo mais específico, justifica-se considerando alguns aspectos essenciais que identificam este tipo de estudo, pois, neste caso, reforçará os dados obtidos no questionário fechado, complementando-os com informações auxiliares e fornecendo sugestões para um melhor desenvolvimento de um trabalho monográfico.

Utiliza-se o uso simultâneo de diferentes métodos para validar os resultados, aproveitar oportunidades e aumentar o envolvimento do pesquisador, uma vez que permite a consideração de todas as descobertas. O principal aspecto a ser

considerado para a escolha da triangulação é que contribui para a complementaridade das análises, dando consistência aos dados e resultados (SILVEIRA, 1999), e ainda abrange, amplamente, os elementos necessários para a compreensão do fenômeno em questão (TRIVIÑOS, 1987). Todo método tem suas limitações, e não poderia ser diferente, quanto ao aspecto de analisar o gerenciamento de crises, até porque trabalha com processo decisório, o qual Simon (1965) referencia que não existe uma única decisão correta, mas aquela que mais adequasse à situação ali colocada, pois se analisa a situação de acordo com percepções pessoais e pelo ambiente que cerca a ocorrência-crise.

Entretanto, apesar dessas limitações apontadas, muitos são os aspectos positivos e vantagens que podem ser indicadas no uso do estudo de caso, especialmente no campo das ciências sociais, que lidam com pessoas.

3.2 COLETA DE DADOS

Para analisar a doutrina de gerenciamento de crises a partir da doutrina empregada no Brasil (difundida inicialmente pela Polícia Federal, e oriunda da Academia Nacional do FBI, dos EUA), utilizou-se de situações hipotéticas a partir de casos comumente estudados em vídeos sobre o assunto. Seguindo estes passos, construíram-se os instrumentos de coleta de dados, para a pesquisa de campo.

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram compostos por quatro blocos, os quais terão sua descrição no item abaixo, resultando em questionário.

3.2.1 Descrição do instrumento de pesquisa

Nas perguntas fechadas foram trabalhados aspectos técnicos não pontuais da doutrina. Foi considerado adequado a este tipo de estudo, com base numa série de vantagens, dentre elas: atingir um maior número de pessoas simultaneamente; economizar pessoal, tanto em treinamento, como em trabalho de campo; obter respostas de forma mais rápida e precisa; maior liberdade e segurança nas respostas, devido ao anonimato; menores riscos de distorções, pela não influência

do pesquisador; maior uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento (QUIVY e CAMPENHOULD, 1998).

Em contrapartida, existem algumas dificuldades que devem ser levadas em consideração, dentre elas, a saber: a devolução tardia pode prejudicar o cronograma e até mesmo impedir a utilização do questionário; a leitura antecipada de todas as questões pode influenciar as respostas; a dificuldade de compreensão de algumas questões pode levar a uma uniformidade de respostas; existe a possibilidade de haver um grande número de questões sem resposta (MARCONI e LAKATOS, 1996).

Nas perguntas abertas foram tratados dois aspectos, inicialmente questões pontuais que não foram exploradas nas questões fechadas, e posteriormente duas questões para subsidiar as questões fechadas e a apresentação de sugestões de melhoria na Doutrina de Gerenciamento de Crises e no melhor aproveitamento profissional.

3.2.2 Cronologia do processo

Inicialmente, foram coletadas fontes, conforme referencial bibliográfico, a fim de embasar o referencial teórico da pesquisa, e enriquecer o conteúdo doutrinário.

Após, elaborou-se o instrumento de coleta de dados, composto por quatro blocos, com base na doutrina, que procurou abranger todos os principais aspectos práticos num Gerenciamento de Crise.

Foi criado o instrumento de coleta de dados para os oficiais que concorrem à escala de Coordenador do Policiamento de Unidade (excluídas as Companhias Independentes e Batalhões especializados) sob responsabilidade do Comando do Policiamento do Interior.

Em fevereiro de 2008 organizou-se o questionário (Anexo I), a fim apoiar a coleta de dados. Após aprovado pelo orientador, foi realizado o pré-teste, com o objetivo de averiguar a validade do instrumento de pesquisa, para se poder corrigir as possíveis falhas, ainda existentes. O pré-teste centrou-se na avaliação da escala de opinião enquanto tal, procurando verificar se todas as afirmações foram respondidas adequadamente, desde a clareza dos termos à ordem das afirmações.

Durante o mesmo mês tão logo, aprovado o questionário, já de posse de uma relação dos Oficiais disponíveis das unidades com responsabilidade territorial do Comando do Policiamento do Interior (1º BPM, 2ºBPM, 3ºBPM, 4ºBPM, 5ºBPM, 6ºBPM, 7ºBPM, 8ºBPM, 9ºBPM, 10ºBPM, 11ºBPM, 14ºBPM, 15º BPM, 16º BPM, 18ºBPM, 19ºBPM) iniciou-se o levantamento de campo.

Transcorrido o prazo para o recebimento destes, já em meados do mês de Março, deu-se partida à tabulação dos dados para posterior análise dos resultados.

Dos dezesseis Batalhões para onde foram encaminhados os questionários, oito devolveram o material de pesquisa em tempo hábil para a compilação e tabulação dos dados, restringindo a pesquisa de campo à análise parcial da totalidade de Oficiais subalternos das Unidades do Comando do Policiamento do Interior.

3.2.3 Descrição do instrumento de pesquisa

O instrumento é composto por diferentes partes, contendo instruções para o seu preenchimento e apresentação como parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública em convênio com a Universidade Federal do Paraná, para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais PM 2007/2008, com caráter científico e acadêmico, portanto, conforme modelo apresentado no Anexo I, sendo composto por quatro blocos (A, B, C e D) a seguir descritos:

- a) bloco A – dados sobre o perfil do respondente. Procura-se identificá-lo quanto a OPM e o posto, posteriormente, se tem conhecimento sobre o tema e se trabalhou em ocorrência caracterizada como crise.
- b) bloco B – é trabalhada uma situação hipotética com envolvimento da OPM do respondente e da Polícia Civil, devendo tomar decisões sobre os procedimentos. Para tanto, utilizou-se de uma escala com graduação de seis pontos (de 1 a 6) especificados por categorias.
- c) bloco C – dados relativos aos procedimentos a serem adotados neste tipo de ocorrência, devendo enumerar em ordem de tomada de atitude.

- d) bloco D – constitui-se de duas perguntas abertas, uma para verificar sobre a consistência da doutrina utilizada pela Polícia Militar do Paraná e outra com relação às sugestões para melhor aproveitamento do tema na execução do serviço.

3.2.4 Descrição e caracterização da população

A área de atuação desta pesquisa concentrou-se nos Oficiais que concorrem à escala de Coordenador do Policiamento de Unidade sob responsabilidade do Comando do Policiamento do Interior.

A pesquisa de campo abrangeu a totalidade dos Oficiais propostos, entretanto o retorno dos questionários foi parcial. Portanto o resultado apresentado terá caráter de um levantamento amostral.

Por população, entende-se *"o conjunto de elementos constituintes de um todo"* (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998, p. 160).

TABELA 01 – SITUAÇÃO RELATIVA AO RETORNO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS MONOGRAFIA

SITUAÇÃO	PÚBLICO INICIAL/ PESQUISA PROPOSTA	DEVOLVIDOS	%
Oficiais / Asp. Oficial	222	61	27,47

FONTE: O autor (2008)

Analisando a tabela acima, verifica-se que dos instrumentos de coleta de dados enviados eletronicamente e possíveis de serem respondidos, constata-se um retorno de 61 (sessenta e um), perfazendo 27,47% do total da população inicial pesquisada.

TABELA 02 – SITUAÇÃO RELATIVA AO RETORNO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DA MONOGRAFIA

SITUAÇÃO	PÚBLICO POR OPM COM RETORNO DA PESQUISA	DEVOLVIDOS	%
Oficiais / Asp. Oficial	118	61	51,69

FONTE: O autor (2008)

Na tabela acima, observa-se que 51,69 % dos questionários propostos aos Oficiais dos Batalhões que retornaram a pesquisa responderam à pesquisa, possibilitando uma boa amostra para a pesquisa.

TABELA 03 – QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS POR OPM, CURITIBA, 2008

OPM	OFICIAIS/ASP OFICIAL EXISTENTES	OFICIAIS/ASP OFICIAL QUE RESPONDERAM	%
1º BPM	20	8	40
2º BPM	11	10	90,9
3ºBPM	16	6	37,5
4ºBPM	25	11	44
11ºBPM	13	8	61,5
15ºBPM	10	2	20
18ºBPM	11	9	81,81
19ºBPM	12	7	58,3

FONTE: O autor (2008)

Observa-se na Tabela 03 que o 2º BPM, destacou-se, apresentando um percentual maior de Oficiais respondentes ao instrumento de coleta de dados (90,9%), enquanto que o 15ºBPM apresentou o menor índice (20%).

TABELA 04 – OFICIAIS POR POSTO

POSTO	QUANTIDADE DE OFICIAIS QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO	%
1º Tenente	21	34,43
2º Tenente	29	47,54
Aspirante a Oficial	11	18,03

FONTE: O autor (2008)

Na tabela acima, observa-se que há mais 2º Tenentes que responderam ao instrumento de coleta de dados que 1º Tenentes e Aspirantes a Oficial, 47,54%. Justifica-se tal aspecto, pois proporcionalmente há mais 2º Tenentes que os demais Oficiais.

TABELA 05 – FORMA DE CONHECIMENTO SOBRE O TEMA

	QUANTIDADE DE OFICIAIS	%
Cursos ou Estágios	36	59,02
Instrução Específica	12	19,68
Leitura	7	11,47
Não possui conhecimento	6	9,83
TOTAL	61	100

FONTE: O autor (2008)

Inicialmente, dos 61 (sessenta e um) Oficiais que responderam o instrumento, 9 (nove) não conheciam o assunto, correspondente a 14,75% dos Oficiais respondentes. É um aspecto que deve ser destacado e de grande importância, pois se a crise é “*não seletiva e inesperada...*” e já se citou exemplos de ocorrências onde a crise não foi bem conduzida, é um dado preocupante, haja vista se tratar de Oficiais que desempenham atividade operacional de policiamento ostensivo.

Quanto a forma que os Oficiais tomaram conhecimento sobre a doutrina de gerenciamento de crise, fato demonstrado na tabela 05, pode-se destacar,

inicialmente, que 59,02% dos Oficiais tomaram conhecimento através de cursos ou estágios, e 19,68% através de instrução específica.

TABELA 06 – OFICIAIS RESPONDENTES QUE ATUARAM EM OCORRÊNCIAS CARACTERIZADAS COMO CRISE

	OFICIAIS	%
Com refém	17	18,88
Casa Prisional	35	38,91
Suicídio	17	18,89
Não Trabalhou	15	16,66
Outro	6	6,66
TOTAL	90	100

FONTE: O autor (2008)

Dos 61 (sessenta e um) oficiais respondentes, 15 (quinze) responderam que não trabalharam em ocorrência de crise, e 46 (quarenta e seis) responderam que já trabalharam em ocorrência crise.

Deste universo, na tabela 06, observa-se 90 (noventa) ocorrências. Das variáveis apresentadas somente duas enquadram-se no conceito de crise, que são os casos de tentativa de suicídio e ocorrências com refém. Este conceito enfatiza uma situação em que há grave e eminente risco de morte. Eventos críticos em estabelecimentos prisionais, embora revestidos de uma significativa gravidade, necessariamente não se enquadram no conceito de crise; rebeliões ou motins em galerias podem ocorrer sem que haja uma grave ameaça à vida, desta forma, o local não é o fator determinante para incidência de uma crise, mas sim as circunstâncias e as características de um evento crítico.

A variável “outro” apresentou uma frequência de 6,66% e dentre as citações foram indicadas ameaça a integridade física, obstrução de via terrestre, descarrilamento de trem, óbito de policial militar, invasão de sem terras, ameaça a vida de familiares com arma branca, reintegração de posse. Estas situações apresentadas, embora revestidas de potencial para a instalação de uma crise, não se enquadram no conceito de crise.

Esta tabela apresentou como dado significativo que o conceito doutrinário de crise não encontra sedimentação em nível de conhecimento dentro do universo dos pesquisados.

3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise do bloco A do instrumento de pesquisa tem a finalidade de contribuir na interpretação dos resultados e subsidiar as inferências, em que se destaca a caracterização dos respondentes. O procedimento estatístico utilizado neste caso foi de número de incidência e percentual dos respondentes.

As questões dos blocos B são apresentadas na forma de escalas com uma graduação quantificada das proposições de um a seis, onde: **1-** discordo totalmente; **2-** discordo; **3-** discordo em parte; **4-** concordo em parte; **5-** concordo; e **6-** concordo totalmente.

O bloco C foi dimensionado para enumerar em ordem de adoção do procedimento, durante o atendimento da ocorrência, sendo composto por seis procedimentos que foram divididos em três subgrupos, que poderia se alternar na seqüência do procedimento dentro do subgrupo, que seria considerando correto. Esta forma de correção é em virtude dos procedimentos serem adotados, muitas vezes, simultaneamente.

O bloco D de questões abertas foi analisado o seu conteúdo e apresentado o percentual de freqüência, com a finalidade de captar percepções e algum aspecto evidenciado pelo respondente.

As questões abertas servem como subsídios para as questões fechadas, pois, através de uma análise interpretativa, possibilitarão verificar o grau de conhecimento sobre o tema e sugestões que auxiliem o aperfeiçoamento deste processo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS

Para o processamento dos dados quantitativos da pesquisa foi utilizado o software Microsoft Excel, a fim de processar análises estatísticas descritivas dos dados apresentados durante a pesquisa.

Para Bardin (1977) a utilidade de um instrumento de informática é maior quando a análise dos dados é complexa e requer a observação de co-ocorrências, ou seja, quando são identificados vários indicadores relativos a uma mesma categoria analítica.

O processamento dos dados qualitativos da pesquisa obtidos através das questões abertas do instrumento de coleta de dados foi feito por análise de conteúdo, a fim de reforçar os dados quantitativos obtidos na escala de opinião, complementando-os com informações auxiliares e fornecendo sugestões para elaboração de futuros trabalhos monográficos.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O tema gerenciamento de crise, em nível nacional e particularmente na Polícia Militar do Paraná, constitui-se uma matéria nova e em franco desenvolvimento. Prova inequívoca é que somente no ano de 2007 foi realizado o primeiro Curso de Gerenciamento de Crises para Oficiais na Corporação. Neste sentido a abordagem da pesquisa foi procedida sob o aspecto amplo da doutrina. A inexistência de um conteúdo científico pregresso conduz a uma abordagem pouco detalhada a respeito de todos os aspectos que englobam o gerenciamento de crise; futuramente este trabalho poderá suscitar questionamentos que motivem novas investigações. Face a exigüidade de tempo e a pouca vivência do pesquisador na produção de trabalhos científicos, certamente os resultados estarão distantes daqueles que a própria pesquisa mereceria alcançar, contudo os dados reunidos já

poderão subsidiar o acervo técnico profissional da Corporação no sentido de repensar os métodos e formas de ensino atualmente adotados.

4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A primeira análise realizada foi com relação à quantidade de retorno do instrumento de coleta de dados aos pesquisadores, onde se constatou o retorno de 61(sessenta e um) dos 222 (setenta e dois) questionários enviados eletronicamente e possíveis de serem respondidos, perfazendo 27,47% do total da população pesquisada. Levando em conta a forma utilizada para o envio do instrumento de pesquisa e de sua coleta (envio eletrônico e coleta física pelo correio institucional), considera-se que o percentual obtido é satisfatório.

Diante disto passou-se a analisar os questionários atendo-se ao universo dos Oficiais subalternos (1º Tenente e 2º Tenente) e Aspirantes a Oficial existentes nos Batalhões que retornaram os documentos de pesquisa.

Neste diapasão, observa-se que dos 118 (cento e dezoito) Oficiais existentes nos Batalhões que retornaram os questionários, 61 (sessenta e um) responderam à pesquisa, perfazendo 51,69%.

A seguir, os dados foram lançados no software Excel, conforme as variáveis previstas no instrumento de pesquisa, a fim de levantar os primeiros dados estatísticos onde foram ordenados de acordo com os blocos de questões e apresentados nas respectivas tabelas.

4.3.1 Avaliação da percepção dos oficiais quanto ao domínio da doutrina de gerenciamento de crise

Tendo em vista a necessidade de avaliação no tocante ao conhecimento da doutrina de gerenciamento de crises aplicada a situações práticas, para a obtenção das respostas conforme apresentado na tabela abaixo, foi proposto a seguinte situação hipotética: ***numa ocorrência de roubo, o assaltante, mantém como refém o***

proprietário da loja, o vigilante e três clientes, sendo eles: uma senhora de meia idade com sua filha de quatro anos, e um senhor idoso. O local está cercado, no lado de fora se encontram três guarnições da Polícia Militar: a do Oficial Coordenador do Policiamento da Unidade composta por você mais um patrolheiro e um motorista, uma patrulha especial composta por um sargento e cinco soldados e a guarnição que deu o primeiro atendimento, composta por dois soldados.

Tabela 07 – PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS QUANTO AO DOMÍNIO DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Questões		1		2		3		4		5		6	
Var	Definição	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Ao chegar no local, você imediatamente opta em estabelecer contato com o assaltante e iniciar as negociações.	12	19,7	17	27,8	5	8,2	16	26,2	5	8,2	6	9,9
2	Um soldado da patrulha especial, exímio atirador, tem a oportunidade de atirar no assaltante. Você autoriza a ação	30	49	13	21,3	8	13,1	6	10	3	5	1	1,6
3	O Delegado de Polícia solicita-lhe que adote as medidas de isolamento para que ele proceda as negociações com o assaltante.	28	45,9	10	16,5	11	18	4	6,5	7	11,5	1	1,6
4	Durante as negociações há a possibilidade de trocar refeição por um refém. Você, opta em libertar o vigilante particular.	23	37,8	13	21,4	6	9,8	12	19,6	7	11,4	0	0
5	Com a TV transmitindo ao vivo, e os reféns gritando na janela é solicitado coletes de proteção balística para o assaltante ...	23	37,8	17	27,8	3	5	12	19,6	5	8,2	1	1,6
6	O senhor idoso, passa mal, o assaltante diz que o libera em troca de um policial desarmado....	45	73,7	11	18	2	3,3	0	0	3	5	0	0
7	O juiz da Vara de Execuções Penais quer assumir as negociações, pois o assaltante é foragido do sistema prisional.	33	54	11	18,1	7	11,5	7	11,5	2	3,3	1	1,6
8	Um refém não passa bem, o assaltante solicita a entrada de um médico, desarmado e devidamente identificado,	12	19,7	9	14,7	8	13,1	9	14,7	12	19,7	11	18
9	O assaltante ameaçando a refém de meia idade exige que em quinze minutos seja concedido uma camionete Blazer	20	32,8	12	19,7	10	16,4	14	23	4	6,5	1	1,6
10. a	Autoridades comparecem no local... a) Passa a adotar as ações por eles deliberadas;	34	55,7	13	21,3	11	18	3	5	0	0	0	0
10. b	b) Desconsidera as deliberações do grupo e segue as sugestões do canal técnico;	3	5	9	14,7	11	18	13	21,3	14	23	11	18
10. c	c) Compõe um grupo ou comissão que sob a coordenação policial vai estabelecer o elo entre o canal técnico e o político ...	4	6,6	2	3,2	5	8,2	15	24,6	21	34,4	14	23
11	O assaltante não quer falar com você, solicita um padre. Nesta situação você autoriza que as negociações sejam procedidas por intermédio do padre...	19	31,1	10	16,4	6	9,8	15	24,7	6	9,8	5	8,2
12	O assaltante mata um dos reféns. Você determina que o GATE invada o local ...	4	6,6	3	5	8	13,1	17	27,8	16	26,2	13	21,3
13	O Gerenciamento de Crise deve ser matéria curricular nos cursos de formação.	0	0	0	0	1	1,6	1	1,6	5	8,2	54	88,6

Fonte: O autor (2008)

Legenda: F – Frequência V – Variável 1 – discordo totalmente 2- discordo
3 – discordo em parte 4 – concordo em parte 5 – concordo 6 - concordo totalmente

Registre-se inicialmente que, das trezes variáveis, na percepção dos Oficiais que responderam ao instrumento de pesquisa, foram analisados somente aqueles que se apresentam com maior destaque, tanto positivo, quanto negativo ao domínio-conhecimento, da doutrina de gerenciamento de crises, conforme descrito abaixo:

- a. Ao chegar no local, você imediatamente opta em estabelecer contato com o assaltante e inicia as negociações (variável 1)** – embora haja uma percepção diferenciada entre os pesquisados, o resultado de 47,5% (F1+F2) demonstra que há discordância e discordância total em relação a proposição. Esta postura alinha-se com a doutrina, onde na fase do gerenciamento de crise da Resposta Imediata “...*consiste basicamente em dar o primeiro atendimento à ocorrência do evento crítico...*”, os procedimentos de contenção e isolamento da crise precedem a negociação. Por outro lado, nos elementos que compõe a crise, é clara a diferenciação entre a função do comandante da operação e o negociador, a medida que há necessidade de subordinação do segundo em relação ao primeiro, “...*a experiência têm demonstrado que o Comandante da Cena de Ação nunca é um bom negociador, porque o negociador não pode ter poder de decisão...*”. Contrariamente ao consenso de posição da escolha de frequência da variável 1, 9,9% deles possuem um parecer totalmente contrário, o que indica uma total discordância com os preceitos doutrinários.
- b. Um soldado da patrulha especial, exímio atirador, tem a oportunidade de atirar no assaltante. Você autoriza a ação para libertar as pessoas que estão em eminente risco.** Para encerrar a ocorrência sem por em risco mais vidas, você autoriza (variável 2) - nesta variável, o nível de concordância dos pesquisados (F4+F5+F6) é de 16,6% em relação as variáveis que discordam e discordam totalmente (F1+F2) com a proposição que apresentou 51,3% de reprovação da decisão de neutralizar o perpetrador. A doutrina indica como princípios dogmáticos do gerenciamento de crise “preservar vidas e aplicar a lei”, ou seja, neste

momento o perpetrador não manifesta qualquer ação que justifique uma opção tática sustentada no excludente de criminalidade de legítima defesa. A doutrina é enfática ao afirmar que “... gerenciar crises é negociar, negociar e negociar. E quando ocorrer de se esgotarem tantas as chances de negociação, deve-se persistir ainda mais...”.

- c. ***O delegado de polícia solicita-lhe que adote as medidas de isolamento para que ele proceda as negociações com o assaltante (variável 3) – O juiz da vara de execuções penais quer assumir as negociações pois o assaltante é foragido do sistema prisional (variável 7) – O assaltante não quer falar com você, solicita um padre. Nesta situação você autoriza que as negociações seja procedida pelo padre, que se prontifica voluntariamente a servir de interlocutor (variável 11)*** - nestas variáveis, duas questões são analisadas: primeiro a **competência para o gerenciamento de crises** e segundo a **utilização de negociador não policial**. Na variável 3, 62,4% dos pesquisados discordaram e discordaram totalmente em proporcionar que o Delegado de Polícia conduza o processo de negociação. A competência para o gerenciamento de crises encontra detalhamento na legislação federal e estadual, e alinha-se com o posicionamento da maioria dos respondentes, contudo, cabe identificar se esta posição decorre do conhecimento das esferas de competência ou da rejeição corporativa para que um delegado de polícia conduza o processo. Esta posição passa a ficar mais clara a medida que na variável 7, a posição dos pesquisados no sentido de autorizar que o Juiz de Direito conduza a negociação é de 16,4%, o que em relação ao Delegado de Polícia, encontra uma resistência menor no sentido de autorizar que ele conduza as negociações (19,6%). Já na variável 11, quando o negociador proposto é um padre, há uma mudança de posição ainda mais acentuada, onde 34,5% (F3+F4) apresentam dúvidas a respeito da proposição e 18% (F5+F6) são favoráveis a utilização de negociador não policial. Apenas 47,5% (F1+F2) sustentam a posição inicial, tanto em relação a competência para gerenciar crises quanto a recusa de utilizar negociador não policial. A doutrina é enfática nestas questões, “...as doutrinas vigentes consideram esta posição superada e perigosa porque

a atuação de um negociador não policial ou policial que desconheça a doutrina de gerenciamento de crise é uma opção de alto risco, comparado a entregar a direção de um veículo para alguém que não está habilitado para dirigir...”.

- d. Durante as negociações há a possibilidade de trocar refeição por um refém. Você opta em libertar o vigilante particular (variável 4)** - neste item, 59,2% dos pesquisados discordam e discordam totalmente (F1+F2) em libertar, dentre os reféns, o vigilante particular, uma vez que há no interior uma senhora, uma criança e um senhor idoso. Reduzir riscos é o que sustenta todas as ações desencadeadas no teatro de operações e neste sentido, o vigilante particular é o refém em situação mais delicada, pois é ele que oferece maior possibilidade de ameaça ao perpetrador, e neste sentido a doutrina enfatiza “...durante as negociações você poderá barganhar algumas concessões que resulte na troca por reféns. Neste processo, com o objetivo maior de preservar vidas, dar prioridade a reféns feridos ou retirar do local de risco aquele que oferece maiores probabilidades de ser animalizado e sofrer agressões é a melhor estratégia...”. Isto demonstra que os respondentes desconhecem a doutrina de gerenciamento de crise
- e. O senhor idoso passa mal, o assaltante diz que o libera em troca de um policial desarmado. Um policial experiente apresenta-se voluntário (variável 6)** - observa-se, nesta variável, que 91,7% dos pesquisados discordam e discordam totalmente (F1+F2) com a troca de refém por policial, alinhando-se com os preceitos doutrinários, evidenciando-se a observância de um aspecto que doutrinariamente correto “... não se pode admitir que policiais venham a substituir reféns por ofender princípio morais e éticos que devem nortear a conduta da polícia. A normal aversão que perpetradores têm por policiais e vice-versa, torna muito difícil o desenvolvimento do escudo de proteção proporcionado pela “Síndrome de Estocolmo”, além do que o policial poderá se sentir tentado a atacar os perpetradores...”.
- f. O assaltante ameaçando a refém de meia idade exige que em quinze minutos seja concedido uma camioneta para fuga e o afastamento dos policiais, caso contrário matará a refém. Você atende as**

exigências para que a refém não seja morta (variável 9) – Esta variável trata o que doutrinariamente chama-se “prazo fatal”, e nas técnicas de negociação não é viável ceder à esta posição “...o negociador não deve estabelecer prazos fatais, primeiro porque deve sempre ganhar tempo, segundo porque poderá ser desafiado e não ter como cumprir o que prometeu. Se aceitar imposições por estabelecimento de prazos fatais pelo perpetradores, poderá induzi-lo a acreditar que está impondo as regras. A experiência policial demonstra que prazos fatais não tem sido cumpridos por perpetradores, a não ser por terroristas radicais...”. Em 52,5% (F1+F2) do universo de pesquisados, houve uma postura alinhada com a doutrina. Concordo e concordo totalmente obtive 8,1% (F5+F6) de escolha, demonstrando uma posição completamente oposta.

g. Autoridades comparecem no local: o juiz de direito, um representante da OAB, um representante da Comissão de Direitos Humanos da Assembléia Legislativa, um promotor público, representantes da Secretaria de Segurança Pública. Todos querem participar efetivamente na condução da situação. Você como comandante da operação:

- passa a adotar as ações por eles deliberadas (variável 10-a). Dos entrevistados, 77% não concordaram com a posição, indicando o entendimento de que estes casos são de competência policial, embora 23% concordam em parte e concordam com que o canal político conduza as ações, demonstrando, com isto, que neste aspecto, o elevado consenso dos respondentes conhece o que preconiza a técnica prevista na doutrina sobre gerenciamento de crise.

- desconsidera as deliberações do grupo e segue as sugestões do canal técnico (variável 10-b). Esta posição indicou 62,3% dos respondentes concordando, concordando em parte e concordando totalmente em desconsiderar as deliberações realizadas por não policiais.

- compõe um grupo ou comissão que, sob a coordenação policial, vai estabelecer o elo entre o canal técnico e o político no processo de tomada de decisão (variável 10-c). A grande maioria dos entrevistados tendeu a concordância, sendo que 82% dos respondentes foram

favoráveis a esta alternativa, o que na questão da competência demonstra ser uma alternativa viável.

As proposições apresentadas na variável 10 tratam do envolvimento da esfera política no gerenciamento de crise e neste sentido as respostas apresentadas demonstraram posições pouco homogêneas, contudo a variável 10-C aproximou-se do entendimento doutrinário onde, “... a competência para o gerenciamento de crise recai sobre os órgão policias, contudo, há que considerar-se a importância da esfera política no processo decisório. Esta esfera congrega todos os seguimentos não policiais que por fatores diversos compõe o universo de autoridades que devem participar de todas as etapas do gerenciamento de crise...”.

h. O Gerenciamento de Crise deve ser matéria curricular nos cursos de formação (variável 13) – Esta variável indicou que 88,6% de concordância total dos entrevistados dimensionam a importância do tema e ao mesmo tempo reconhecem que o conhecimento é necessário aos policiais no desempenho da atividade de polícia ostensiva, demonstrando um elevado consenso dos respondentes.

4.3.2 Percepção dos oficiais coordenadores do policiamento das unidades pertencentes ao comando do policiamento do interior quanto a ordem prioritária dos procedimentos da doutrina de gerenciamento de crises

Tabela 08 – PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS COORDENADORES DO POLICIAMENTO DAS UNIDADES QUANTO A ORDEM PRIORITÁRIA DOS PROCEDIMENTOS DA DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Procedimento	Correto		Incorreto	
	F	%	F	%
Comunicar o escalão superior	18	30,5	41	69,5
Estabelecer o isolamento	23	39	36	61
Iniciar as negociações	22	37,2	37	62,8

Conter a situação	3	5	56	95
Solicitar apoio especializado	8	13,5	51	86,5
Coletar informações	4	6,8	55	93,2

Fonte: O autor (2008)

Legenda: F – Frequência

Primeiramente registra-se que 2 (dois) dos entrevistados não responderam a estes quesitos, analisando-se portanto as respostas de 59 (cinquenta e nove) Oficiais. Ao analisar a tabela 7, verifica-se que dentre as variáveis apresentadas, a que se refere ao início das negociações, 37,2% dos entrevistados optaram corretamente, contudo, na variável que estabelece conter a situação, 95% dos respondentes indicaram esta alternativa no momento incorreto.

Em relação à ordem priorizada como a mais próxima de uma situação real, e, portanto correta, apontou-se, para a avaliação das respostas obtidas o seguinte:

- a) estabelecer o isolamento;
- b) coletar informações;
- c) conter a situação;
- d) solicitar apoio especializado;
- e) comunicar o escalão superior;
- f) iniciar as negociações.

Certamente a ordem como comumente se encontra na doutrina (conter, isolar e negociar) induziu a resposta dos entrevistados, fazendo com que não observassem procedimentos intermediários e concomitantes. Um exemplo, dentro dos procedimentos propostos, é a coleta de informações, ou seja: a guarnição policial ao chegar ao local da crise deve providenciar o isolamento e coletar informações para a adoção das medidas pertinentes. É um procedimento que ocorre concomitantemente a outro, mas que antecede o início das negociações, bem como a comunicação ao escalão superior.

De acordo com as respostas dos entrevistados, observa-se que não há critérios doutrinários ou normativos capazes de sustentar a adoção de procedimentos de forma padronizada entre os respondentes indicando, uma lacuna no conhecimento destes. Na análise global dos procedimentos verificou-se em algumas variáveis de incidência próxima a medida doutrinariamente entendida como

correta, o que não foi significativo em relação ao conjunto de respostas propostas no Bloco B, ao ponto de considerar-se satisfatória a qualidade dos resultados.

4.3.3 Cruzamento de Dados

a) Por Posto

Tabela 09 – POSTO X CONHECIMENTO DO GERENCIAMENTO DE CRISE

Posto	Não		Sim		Total	
	F	%	F	%	F	%
1º Tenente	4	19	17	81	21	34,4
2º Tenente	2	6,9	27	93,1	29	47,5
Asp. Of.	0	0	11	100	11	18,1
Total	6	9,8	55	90,2	61	100

Fonte: O autor (2008)

Legenda: F – Frequência

Na tabela 09, observa-se que há uniformidade, entre os postos quanto ao conhecimento da doutrina, destacando-se os Aspirantes a Oficial que na totalidade responderam que conhecem a doutrina de gerenciamento de crises. Isto decorre da formação recente, haja vista que a disciplina faz parte do currículo do Curso de Formação de Oficiais.

Tabela 10 – POSTO X TRABALHOU EM OCORRÊNCIA DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Posto	Não		Sim		Total	
	F	%	F	%	F	%
1º Tenente	2	9,5	19	90,5	21	34,4
2º Tenente	5	17,2	24	82,8	29	47,5
Asp. Of.	7	63,6	4	36,7	11	18,1
Total	14	23	47	77	61	100

Fonte: O autor (2008)

Legenda: F – Frequência

Conclui-se ao analisar a tabela 10, que o posto que mais se envolveu em ocorrências de gerenciamento de crises é o de 1º Tenente, seguido de perto pelo

posto de 2º Tenente. Justifica-se o resultado pelo tempo de serviço de cada posto, sendo que os Aspirantes a Oficial são os que menos tem experiência, justamente por serem os que têm menos tempo de serviço.

Analisando os dados das tabelas 09 e 10, observa-se, dentre os Oficiais que conhecem o gerenciamento de crises e os que não conhecem, há um expressivo percentual que apontaram ser conhecedores da doutrina, ocorrendo uma distribuição equânime entre os postos. Na tabela 10, há como indicação significativa a incidência de maiores vivências em gerenciamento de crise dos Oficiais do posto de 1º Tenente, o que se deve ao diferencial de tempo de serviço em relação aos demais.

b) Conhecimento dos Oficiais por OPM

Tabela 11– OFICIAIS DOS BPMS X CONHECE GERENCIAMENTO DE CRISE

Posto	Não		Sim		Total	
	F	%	F	%	F	%
1º BPM	0	0	8	100	8	13,1
2º BPM	0	0	10	100	10	16,4
3º BPM	0	0	6	100	6	9,8
4º BPM	0	0	11	100	11	18
11º BPM	3	37,5	5	62,5	8	13,1
15º BPM	0	0	2	100	2	3,3
18º PBM	1	11,1	8	88,9	9	14,8
19º BPM	2	28,5	5	71,5	7	11,5
Total	6	9,8	55	90,2	61	100

Fonte: O autor (2008)

Legenda: F – Frequência

Partindo-se do pressuposto de que as normas da Corporação percorrem um canal de distribuição e difusão uniforme, principalmente nas OPM que compõe o universo da pesquisa, os conhecimentos se apresentam de forma homogênea. Os fatores determinantes deste indicativo podem encontrar sustentação em várias alternativas; por exemplo, a inclusão da disciplina de gerenciamento de crises nos cursos realizados pela Corporação; a distribuição da doutrina para fins de estudo e a inclusão do assunto nos concursos realizados internamente, entre outros.

4.3.4 A doutrina, normas e regulamentos na Polícia Militar oferecem subsídios para o desempenho da atividade de policiamento

Tabela 12 – A DOUTRINA, NORMAS E REGULAMENTOS NA POLÍCIA MILITAR OFERECEM SUBSÍDIOS PARA O DESEMPENHO DA ATIVIDADE

Respostas	Freqüência	%
Não oferece subsídios para o desempenho da atividade	15	24,6
Supre parcialmente os subsídios para o desempenho da atividade	8	13,1
Oferece subsídios para o desempenho da atividade	33	54,1
Não Responderam	5	8,2

Fonte: O autor (2008)

Concorrentemente aos dados já analisados, pode-se observar que a maioria dos pesquisados é enfática ao afirmar que há sustentação doutrinária e normativa que possibilite o exercício da atividade policial nos casos de crise; outra parte significativa (24,6%), afirma que não oferece subsídios para o desempenho da atividade policial.

Efetivamente o enfoque doutrinário descarta qualquer possibilidade de desenvolver qualquer estratégia em uma crise e a capacitação é um pressuposto indispensável “...a antecipação, a qualificação e o suporte estrutural são elementos fundamentais para qualquer órgão policial encarregado de conduzir uma crise, o faça com competência...”.

Tabela 13 – SUGESTÕES PARA MELHOR APROVEITAMENTO OPERACIONAL DO GERENCIAMENTO DE CRISE NA CORPORAÇÃO

Sugestões	Frequência	%
Realizar Cursos, instruções e seminários para difundir o assunto	43	68,25
Atualização doutrinária e normativa	1	1,6
Inserir tema nos currículos dos cursos de formação	4	6,35
Pesquisa e estudo de caso	12	19
Criar grupo de gerenciamento de crises	3	4,8

Fonte: O autor (2008)

As sugestões apresentadas enfatizaram a necessidade de capacitação técnica dos profissionais de segurança pública evidenciando que efetivamente há lacunas no conhecimento do assunto. Esta capacitação profissional inseriu, também, a necessidade da realização de pesquisa e estudo de caso. A supremacia da realização de cursos, instruções e estágios nas sugestões se deve, provavelmente, pela necessidade do próprio pesquisador em aprofundar seus conhecimentos.

No aspecto técnico, as sugestões menos significativas relacionaram-se à revisão doutrinária e normativa a respeito do tema e a constituição de uma equipe especializada em proceder ao atendimento de situações de crise.

Não foram aprofundadas questões relacionadas ao suporte estrutural, (materiais e pessoal) absolutamente indispensável para o enfrentamento de uma crise, talvez pelo próprio desconhecimento dos aspectos doutrinários do gerenciamento de crise ou por não existir uma demanda de ocorrências policiais que despertem o interesse ou a necessidade de estrutura apropriada para o atendimento.

5 CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo revisam-se os objetivos arrolados na parte inicial da presente monografia, a fim de verificar se foram eles atingidos, ou não. Assim sendo, infere-se que o objetivo geral (analisar criticamente se os Oficiais que concorrem às escalas de serviço de Coordenador do Policiamento de Unidade, com responsabilidade territorial do Comando do Policiamento do Interior, possuem os fundamentos doutrinários necessários para a condução de uma crise durante a execução do policiamento ostensivo) foi atingido, em razão do que consta no capítulo anterior.

Quanto aos objetivos específicos, com base nos dados analisados e discutidos, ampliou-se o debate sobre a problemática que envolve o conhecimento doutrinário de gerenciamento de crise e as normas vigentes e utilizadas na Polícia Militar do Paraná enquanto subsídio necessário para o desempenho dos profissionais em ocorrências crises que estejam encarregados de participar. Assim, permitiu-se oferecer sugestões de estratégias facilitadoras ao Comando da Polícia Militar, com vistas a qualificar os policiais e minimizar as possibilidades de insucesso e descrédito Institucional, tudo conforme demonstrado no capítulo anterior.

5.2 O DESENVOLVIMENTO DA DOUTRINA DO GERENCIAMENTO DE CRISE

Após realizar as análises até aqui descritas, a respeito do conhecimento de gerenciamento de crises, é relevante descrever alguns dos resultados obtidos quanto a tais elementos, a fim de resumir a compreensão do tema.

Dentre os aspectos abordados, verifica-se primeiramente que a Polícia Militar possui uma linha doutrinária claramente definida, entretanto a padronização de procedimentos apresenta lacunas significativas (com base no resultado da

pesquisa) e que dão margem a procedimentos sustentados em percepções pessoais e não as doutrinárias, o que, certamente, acarretará erros na condução de ocorrências que envolvam gerenciamento de crises.

Por outro lado, ficou evidente que, apesar de novo, o tema é difundido na Corporação e manifesta entendimentos diversos ao seu respeito, contudo a necessidade de aprimorar e desenvolver o conhecimento a ele relacionado foi uma manifestação significativa e emergente. Os desdobramentos a respeito da competência, o envolvimento de autoridades, da mídia e dos próprios policiais, possuem um alcance limitado e que merece uma especial atenção, vez que a qualquer momento uma nova crise pode eclodir e a Corporação não estar devidamente estruturada para enfrentar tecnicamente o caso.

A análise dos resultados obtidos autoriza a afirmar que a Polícia Militar do Paraná, hoje, embora tenha pessoal capacitado, um Comando e Operações Especiais (COE) tecnicamente estruturado e pronto para atuar em ocorrências caracterizadas como crise, resente-se de uma melhor capacitação de pessoal e estruturas adequadas para atender os Batalhões do Interior do Estado. Do resultado apurado, apesar de haver consenso em alguns quesitos, infere-se que a grande maioria dos Oficiais não está devidamente preparada para enfrentar situações de tamanha complexidade, sustentada em princípios e regras que conduzam uma atuação eficiente baseada no mais elevado profissionalismo.

5.1.2 DIRECIONAMENTO PARA OUTRAS PESQUISAS

Diante das limitações desta pesquisa, demonstradas pela complexidade que envolve o tema, e pela falta de envolvimento da maior parte do público pesquisado, constata-se a necessidade de maior investigação de suas particularidades. Assim, na proposição de futuros estudo mais abrangente e mais específico sugere-se:

- a) Um estudo sobre os currículos dos cursos de formação e especialização da Polícia Militar do Paraná, com vistas a inserir este tema na área de formação técnica.

- b) Um estudo sobre a forma mais eficiente de difundir os conhecimentos básicos de gerenciamento de crises, indispensáveis a todos os policiais militares que comandam e executam a atividade de polícia ostensiva.
- c) Um estudo detalhado para o estabelecimento de normas que definam especificamente a competência da Polícia Militar para gerenciar crises no âmbito estadual, tendo em vista que atualmente este mister é estabelecido diante de interpretações de cunho geral da Constituição Federal e Estadual.

5.1.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendendo a importância do tema e o seu dimensionamento no cenário nacional, em que pesem às consequências de uma crise mal conduzida e de resultados injustificáveis sob todos os aspectos, considera-se absolutamente indispensável que, de pronto, a Polícia Militar realize uma revisão doutrinária e estabeleça normativas para o atendimento, em todos os níveis, de ocorrências com as características de uma crise.

Por outro lado, é oportuna que na atual fase de consolidação dos novos modelos de gestão pública, seja adequadamente viabilizado no interior do Estado uma estrutura própria para o atendimento de uma crise. A doutrina preconiza que uma crise deve encontrar suporte em uma estrutura multidisciplinar composta por: uma Equipe de Negociação, um Grupo Tático, uma Equipe de Inteligência, uma Equipe de Apoio Técnico, ***tudo subordinado a um comando único e capacitado***.

As polícias do país estão se encaminhando para este formato estrutural, que nos Estados Unidos e em muitos países da Europa já comprovaram sua eficiência, descartando a atuação de uma polícia incompetente e pouco profissional.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2005.
- BRASIL. Ministério da Justiça. **Programa de Treinamento de Especialistas e Instrutores Policiais**. Curso de Controle e Resolução de Conflitos e Situações de Crise. Módulo Básico. Brasília-DF, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LAZZARINI, A. **Direito Administrativo da ordem pública**. São Paulo: Forense, 1998.
- MONTEIRO, R. C. **Manual de Gerenciamento de Crises**, Baseado na Doutrina de Gerenciamento de Crise do FBI, Academia Nacional de Polícia, Curso de Gerenciamento de Crise do Departamento de Polícia Federal. Brasília-DF, 1996.
- ONU. Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos de 10 de dezembro de 1948**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**. Curitiba: Editora Ridel, 1989.
- PONTES, V. W. **Gerenciamento de Crises com Reféns e Processo Decisório**. São José dos Pinhais: Academia Policial Militar do Guatupê, 2007.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 2.ed. Lisboa-Portugal: Gradiva, 2. ed. 1998.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martin Fontes, 1998.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1991.
- SOUZA, W. M. **Como se comportar enquanto refém**. São Paulo: Ícone, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos**. Curitiba: UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 2).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Referências**. Curitiba: UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 6).